

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” _____ 2021

**ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“БАКАЛАВР”**

Тема: Управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «БАЯДЕРА
ЛОГІСТИК» з урахуванням світового досвіду

Виконала: Костяк Катерина Михайлівна

Керівник: д. н. держ. упр., професор Іванова Тамара Вікторівна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Іванова Т. В.)

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"___" _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

Костяк Катерини Михайлівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): **Управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Баядера Логістик» з урахуванням світового досвіду**

затверджена наказом ректора від «19» березня 2021, № 450/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» квітня 2021 до «06» червня 2021

3. Вихідні дані до проекту (роботи): **Бухгалтерська звітність ТОВ «Баядера Логістик»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «Баядера Логістик», літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність управління конкурентоспроможністю продукції, особливості оцінки можливостей розвитку підприємства, сучасний стан діяльності підприємства в умовах ринкової економіки; здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Баядера Логістик»; провести оцінку конкурентоспроможності продукції ТОВ «Баядера Логістик» та проаналізувати основних конкурентів на українському ринку, запропонувати шляхи розвитку управління конкурентоспроможності ТОВ «Баядера Логістик» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. – 1, рис. – 2, формули - 9

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 21, рис – 14

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 2, рис. – 7

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021-10.04.2021	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Баядера Логістик»	10.04.2021-15.04.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	15.04.2021-17.04.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	17.04.2021-24.04.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	24.04.2021-02.05.2021	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Баядера Логістик» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	02.05.2021-14.05.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	14.05.2021-18.05.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	18.05.2021-20.05.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	20.05.2021-29.05.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	29.05.2021-06.06.2021	виконано

Студент _____ (Костяк К. М.)

Керівник дипломної роботи _____ (д. н. держ. упр., проф. Іванова Т. В.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

БКГ – матриця Бостонської консалтингової групи

SWOT – Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози)

TQM – загальне управління якістю (англ. Total Quality Management)

КЯ – контроль якості

EFQM – модель ділової досконалості Європейського фонду управління якістю

ПАТ – Публічне акціонерне товариство

ТМ – торгова марка

ISO – Міжнародна організація зі стандартизації, (англ. International Organization for Standardization)

ЕЕУ – еколого-економічне управління

СЕМ – система екологічного менеджменту

АННОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню системи управління конкурентоспроможністю продукції з урахуванням світового досвіду, розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції та оцінці економічної ефективності наведених пропозицій на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Баядера Логістик».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам системи управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства: розкрито сутність системи управління конкурентними перевагами та виявлено основні складові даного поняття, досліджено принципи і методи їх досягнення, проаналізована система управління якістю продукції з урахуванням світового досвіду, та висвітлено методику оцінки конкурентоспроможності продукції на ринку.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної та зовнішньоекономічної діяльності, також оцінена конкурентна позиція продукції підприємства на ринку та визначено головних конкурентів.

У третьому розділі вказані основні шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції, розроблені напрямки удосконалення системи управління якістю продукції та проведена оцінка ефективності даних пропозицій.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: система управління конкурентоспроможністю продукції, управління якістю, планування, організація, екологічний менеджмент, конкурентні позиції.

ABSTRACT

This thesis is devoted to the study of product competitiveness management system taking into account world experience, development of proposals for improving the product competitiveness management system and evaluation of economic efficiency of these proposals on the basis of the Limited Liability Company "Bayadera Logistics".

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, indicates the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

The first section is devoted to the theoretical foundations of product and enterprise competitiveness management system: the essence of competitive advantage management system is revealed and the main components of this concept are revealed, principles and methods of their achievement are investigated, product quality management systems are analyzed taking into account world experience.

The second section presents the general characteristics of the researched enterprise, the analysis of its financial and economic and foreign economic activity is carried out, also the competitive position of production of the enterprise in the market is estimated and the main competitors are defined.

The third section outlines the main ways to improve product competitiveness management, developed areas for improving the product quality management system and evaluated the effectiveness of these proposals.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Keywords: product competitiveness management system, quality management, planning, organization, environmental management, competitive positions.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию системы управления конкурентоспособностью продукции с учетом мирового опыта, разработке предложений по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью продукции и оценке экономической эффективности указанных предложений на базе Общества с ограниченной ответственностью «Баядера Логистик».

Во введении определены актуальность и практическую ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим основам системы управления конкурентоспособностью продукции и предприятия: раскрыта сущность системы управления конкурентными преимуществами и выявлены основные составляющие данного понятия, исследованы принципы и методы их достижения, проанализирована системы управления качеством продукции с учетом мирового опыта, и освещены методика оценки конкурентоспособности продукции на рынке.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ его финансово-экономической и внешнеэкономической деятельности, а также оценена конкурентная позиция продукции предприятия на рынке и определены главных конкурентов.

В третьем разделе указаны основные пути совершенствования управления конкурентоспособностью продукции, разработанные направления совершенствования системы управления качеством продукции и проведена оценка эффективности данных предложений.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: система управления конкурентоспособностью продукции, управление качеством, планирование, организация, экологический менеджмент, конкурентные позиции.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1. Сучасні наукові підходи та моделі управління конкурентоспроможністю продукції.....	12
1.2. Методи та технології оцінки конкурентоспроможності продукції.....	28
1.3. Світовий досвід управління конкурентоспроможністю продукції в умовах трансформаційних процесів.....	38
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК».....	46
2.1. Аналіз профілю діяльності ТОВ «Баядера Логістик»	46
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Баядера Логістик» ..	50
2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства та визначення сильних і слабких сторін	63
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК».....	80
3.1. Тенденції сучасного управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві.....	80
3.2. Організаційно-економічне моделювання управління конкурентною позицією продукції на основі екологічних факторів.....	89
3.3. Оцінка перспектив та ефективності впровадження системи екологічного менеджменту	107
Висновки до розділу 3.....	114
ВИСНОВКИ.....	116
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	118
ДОДАТКИ.....	129

ВСТУП

Проблема оцінки конкурентоспроможності продукції завжди була актуальною та глобальною за своїм характером для діяльності підприємства. В останні роки конкуренція посилилася через внутрішні чинники розвитку торгівлі та проникнення на український ринок іноземних компаній. Отже, як теоретично, так і на практиці більше уваги приділяється необхідності всебічного вирішення проблем розробки конкуренції та підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств.

Сучасні економічні тенденції розвитку бізнесу призводять до зростання кількості економічних зв'язків, та як наслідок, конкуренція стає більш жорсткою. Пошук та введення в дію найефективніших варіантів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства пов'язані, як правило, зі здатністю швидкої обробки інформації та реагуванням на зміну кон'юнктури ринку, що в умовах розгортання економічної кризи набуває особливої гостроти.

Загальні питання порядку денного конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, системи управління конкурентоспроможністю товару розглядаються в деяких наукових працях Г. П. Балабанової, Г. Чаудхарі, А. Гранабеттера, Н. М. Губенка, Ю. Б. Іванова, О. Ю. Клепанчук, Н. І. Колкова, С. В. Котлик, О. О. Кундицький, Т. І. Лепейко, В. А. Маркова, І. М. Осовська, В. Д. Осовський, М. Портер, О. С. Сенишин, Н. П. Тарнавська, Р. А. Фатхудінов та інші.

Різноманітність тлумачень термінів, що стосуються теоретичних проблем конкурентоспроможності та системи управління конкурентоспроможністю, демонструє ситуацію безладу концептуальної конструкції у цій сфері знань. Він характеризується як різноманітністю визначень, так і їх неадекватністю, що ускладнює вивчення економічних проблем конкуренції та конкурентоспроможності продукції.

Актуальність та практична значущість теми пов'язана з тим, що за останні декілька років економіка країн та прожитковий мінімум громадян стрімко погіршується, в той час, як вимоги до підприємств стають жорсткішими і «вижити» на бізнесовому ринку вдається лише найсильнішим та здатним до реагувань на зміни кон'юнктури. Тому важливість проблеми покращення конкурентоспроможності та якості продукції з кожним днем все більше зростає.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – самостійний пошук, систематизація, аналіз та конкретизація наданого матеріалу, вивчення та аналіз літературних джерел, обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка науково-практичних напрямків підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі ТОВ «Баядера Логістик» завдяки сучасним тенденціям світового досвіду управління якістю продукції.

Завдання для досягнення поставленої мети:

- дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції;
- проведення аналізу діяльності ТОВ «Баядера Логістик»;
- аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Баядера Логістик»;
- аналіз конкурентного середовища та визначення основних конкурентів на ринку;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства та дослідження факторів її підвищення за допомогою сучасних технологій;
- оцінити ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Баядера Логістик».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи і практичні засади оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «Баядера Логістик» на основі зарубіжного досвіду.

Для збору інформації було опрацьовано наступні джерела: Інтернет-ресурси, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, баланси

підприємства за досліджуваний період, звіти про фінансові результати, прайс-листи на фірмову продукцію тощо.

Ефективність та практична значимість проектних рішень полягає в тому, що запропоновані заходи управління конкурентоспроможністю продукції дають можливість підприємству утримувати лідерську позицію та покращити становище на зовнішніх ринках алкогольної продукції завдяки тенденції екологічного менеджменту.

РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сучасні наукові підходи та моделі управління конкурентоспроможністю продукції

До цього часу концептуальні та термінологічні проблеми конкурентоспроможності та системи управління конкурентоспроможністю не були повністю вирішені. Відсутність загальновизнаних чітких термінів та їх визначень призводить до нерозуміння та помилок у науковій інтерпретації досліджуваних явищ.

Різноманітність тлумачень термінів, що стосуються теоретичних проблем конкурентоспроможності та системи управління конкурентоспроможністю, демонструє ситуацію безладу концептуальної конструкції у цій сфері знань. Він характеризується як різноманітністю визначень, так і їх неадекватністю, що ускладнює вивчення економічних проблем конкуренції та конкурентоспроможності продукції.

Загальні питання порядку денного конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, системи управління конкурентоспроможністю товару розглядаються в деяких наукових працях Г. П. Балабанової, Г. Чаудхарі, А. Гранабеттера, Н. М. Губенка, Ю. Б. Іванова, О. Ю. Клепанчук, Н. І. Колкова, С. В. Котлик, О. О. Кундицький, Т. І. Лепейко, В. А. Маркова, І. М. Осовська, В. Д. Осовський, М. Портер, О. С. Сенишин, Н. П. Тарнавська, Р. А. Фатхудінов та інші.

Відомі вчені-економісти І. М. Осовська та В. Д. Осовський обґрунтовано зазначають, що конкурентоспроможність галузі визначається її технічними, економічними та організаційними умовами для створення, виробництва та реалізації (при цьому витрати не перевищують міжнародних витрат) високоякісної продукції, яка задовольняє вимоги конкретних груп споживачів [5].

Конкурентоспроможність галузі передбачає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, що може виражатися у наявності раціональної галузевої структури; групи висококонкурентоспроможних компаній-лідерів, які підводять інші підприємства галузі до їх рівня; добре налагоджені дослідження та розробки, прогресивні інженерно-технологічні потужності, розвинена галузева інфраструктура, гнучка система науково-технічного, виробничого, логістично-технічного та комерційного співробітництва як у галузі, так і з іншими галузями в країні та за кордоном, ефективна система продуктів розподіл.

Отже, обґрунтовано зробити висновок, що відповідно до сучасної теоретичної та методологічної інтерпретації конкурентоспроможність галузі формується та визначається під впливом певних умов, що впливають на діяльність суб'єктів господарювання, сукупність яких формує галузь.

Зазначимо, що концепція конкурентоспроможності в економічній науці розглядається з позицій системного підходу до управління та застосовується залежно від товару (послуги), виробника, яким може бути фізична особа, підприємство, галузь, регіон чи країна загалом. Багаторівнева модель конкурентоспроможності показана на рис. 1.1.

Конкурентоспроможність товару (послуги) - це порівняльна характеристика, яка визначає різницю між аналізованим продуктом та аналогами конкурентів і містить комплексну оцінку сукупності його властивостей щодо виявлених вимог ринку чи якостей іншого товару[10].

Конкурентоспроможність підприємства прийнято розуміти як сукупність індексів діяльності підприємства, що визначають його успіх на певному ринку протягом певного періоду часу щодо сукупності індексів підприємств-конкурентів.

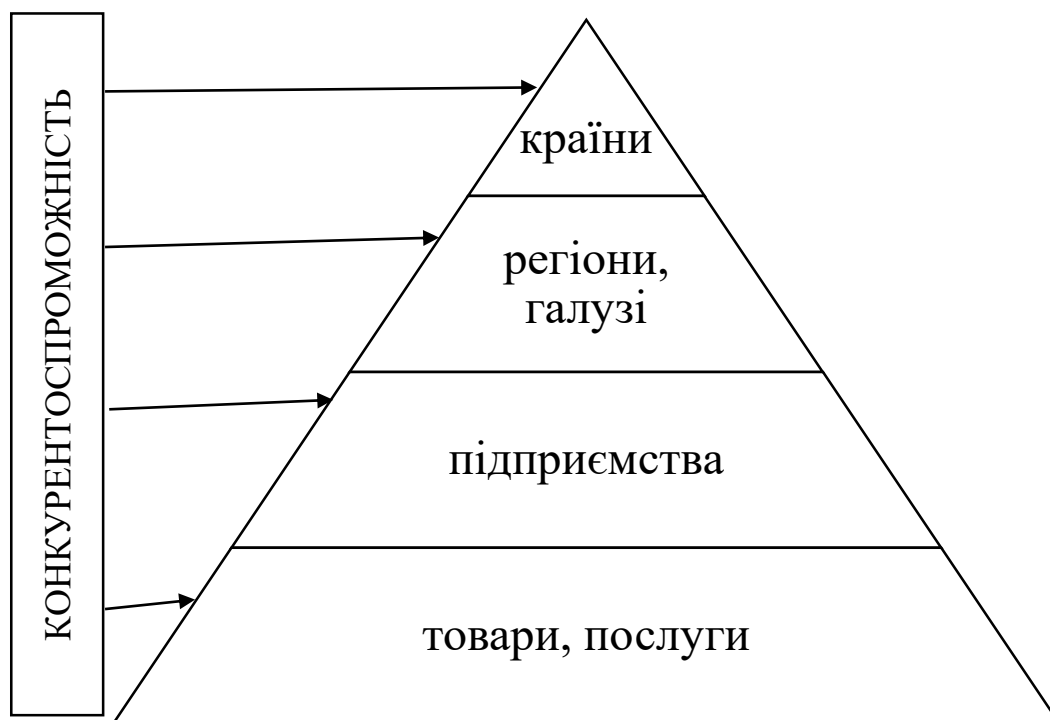


Рис. 1.1. . Багаторівнева модель конкурентоспроможності*

*Джерело: укладено автором на основі [5,8]

Ширше поняття конкурентоспроможності галузі характеризується сукупністю показників ефективності діяльності галузей та показників виробничих структур, що визначають їх стабільний розвиток та успіх у конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це оцінюється рівнем конкурентоспроможності окремих підприємств та їх продукції.

Конкурентоспроможність країни розуміється як здатність національних виробників продавати свою продукцію, здатність збільшувати або принаймні утримувати на частинах ринків, достатніх для розширення та вдосконалення виробництва, поліпшення рівня життя, для підтримки сильна і успішна держава [7]. М. Портер визначає конкурентоспроможність країни як місце, яке вона займає у світовій економіці [3]. Таким чином, рівень конкурентоспроможності країни забезпечується рівнем конкурентоспроможності окремих підприємств цієї країни і країна досягає успіху, коли умови сприяють реалізації найкращої стратегії підприємствами будь-якої галузі або її сегмента. Деякі особливості країни сприяють або, навпаки, ускладнюють реалізацію стратегії.

Найнижчим рівнем багаторівневої ієрархічної моделі конкурентоспроможності є конкурентоспроможність товару чи товару, що показує його здатність найкраще реагувати на запити споживачів порівняно з подібними товарами, представленими на ринку [7].

Конкурентоспроможність продукції є складною характеристикою, яка враховує велику кількість взаємопов'язаних факторів. Оцінка конкурентоспроможності повинна включати привабливість споживачів та інтереси виробників у виробництві та реалізації цієї продукції. Економічні фактори визначають конкурентоспроможність товарів, відображаючи інтереси споживачів та виробників. Більш того, конкурентні фактори відображають не тільки параметри подібних товарів, але й характеризують потреби потенційних покупців [2].

Конкурентоспроможність продукції часто є складним, матеріально інтенсивним і наукомістким явищем. Не завжди легко продати продукцію на ринку, оскільки необхідно досягти балансу між витратами виробника та вартістю продукції та задовольнити потреби споживачів.

Компанія вимагає постійного підвищення конкурентоспроможності продукції, збільшення обсягів продажу на сегменті ринку за рахунок підвищення якості існуючої або випуску нової продукції, що відповідає вимогам споживачів на більш високому конкурентному рівні.

В умовах ринкової боротьби конкуренція є природним, об'єктивно існуючим явищем. Це закон товарної економіки. Головною метою виробників є підвищення продуктивності праці своєї компанії, розширення масштабів виробництва та впровадження інновацій, нових форм виробництва та управління заробітною платою тощо [15].

Позитивна роль конкуренції в ринковій економіці виявляється в ряді функцій, які вона виконує. Вона безпосередньо впливає на ефективність виробництва, підвищує технічний рівень, забезпечує поліпшення якості та розширення продукту [23].

Споживачі на відповідність його вимогам порівнюють товари, що конкурують на ринку. Категорія «конкурентоспроможний товар» базується на визначенні певних умов, що дозволяють класифікувати характеристики споживчих товарів. Товари можуть задовольняти потреби як на масовому ринку, так і в сфері особистого споживання, необхідно, щоб параметри продукції відповідали параметрам потреб споживача. Маркетингова діяльність підприємства повинна базуватися на вивченні техніко-економічних показників, які зазвичай дають кількісні характеристики продукції. Ці показники широко використовуються при оцінці конкурентоспроможності продукції. Виробники повинні приймати управлінські рішення, які посилять конкурентні переваги їхньої продукції на ринках. У цьому випадку виробнику необхідно оцінити конкурентоспроможність продукції в конкретній ситуації на ринку.

Таким чином, ми трактуємо концепцію «управління конкурентоспроможністю продукції», що розуміється як сукупність методів, інструментів, механізмів, спрямованих на забезпечення реальної та потенційної здатності продуктів тривалий час домінувати над продуктами конкурентів, постійно вдосконалюючи її, розробка ключових бізнес-процесів для їх вдосконалення відповідно до розробленої стратегії та ринкових тенденцій, спираючись на ефективне використання наявних ресурсів, враховуючи нестабільні вимоги зовнішнього середовища та довгострокову співпрацю з партнерами [12].

Для детального аналізу наукових підходів до управління конкурентоспроможністю продукції ми вважаємо за доцільне визначити поняття «система управління конкурентоспроможністю товару» підприємства. Ми вважаємо, що її слід розглядати як систему управління з таких підстав [9]:

- об'єкт безпосереднього управління (керована система) - виробничо-технологічний цикл формування якості та конкурентоспроможності продукції на всіх етапах циклу відтворення;

- суб'єкт управління (система управління) - трудовий колектив підприємства, організації, присутній на ринку; органи управління, які виконують загальні та специфічні функції в системі управління якістю продукції та конкурентоспроможністю;

- процес управління - це інформаційний процес; мета (завдання) управління, з якою стикається суб'єкт управління - розробка таких управлінських впливів, за яких стан суб'єкта управління є прийнятним з точки зору критеріїв ефективності діяльності організації;

- процес прийняття рішень щодо управління якістю та конкурентоспроможністю харчових продуктів, що можна віднести до погано структурованих завдань управління.

Загалом систему управління конкурентоспроможністю товару можна представити, як показано на рис. 1.2.

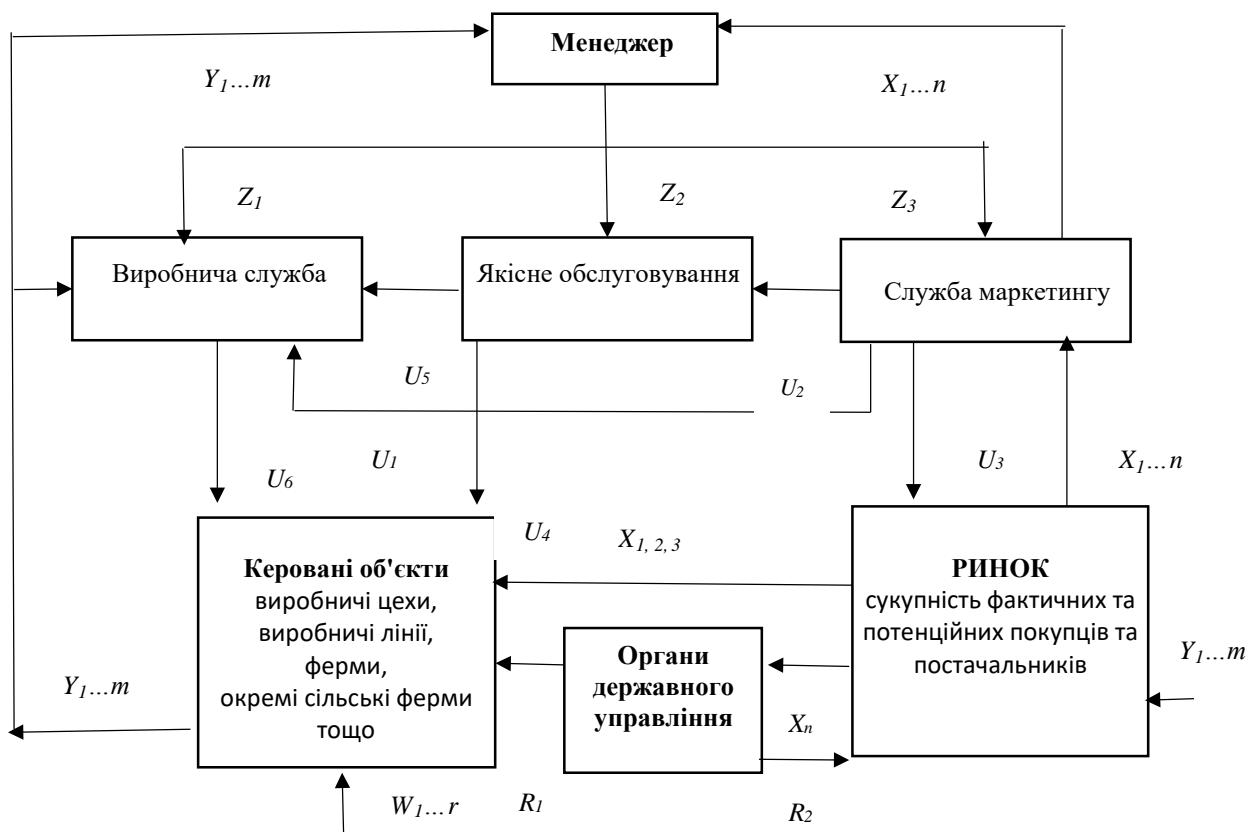


Рисунок 1.2. Система управління конкурентоспроможністю товару

*Джерело: складено автором

На керовану систему впливають ($Y_1 \dots m$) вхідні дані, деякі з яких важко оцінити (зміна політичних, правових та інших умов, що впливають на діяльність агропідприємства). Інша частина вхідних даних, показана на діаграмі як $X_1 \dots n$, повинна бути вивчена та оцінена маркетинговою службою підприємства, в тому числі та, що, пройшовши через адміністративні органи, знаходить своє вираження у вигляді різних регуляторних впливів (R_1, R_2) (див. рис. 1.2).

Метою системи управління конкурентоспроможністю продукції є досягнення цільових рівнів якості та виробничих витрат на цю продукцію, щоб вони оптимально відповідали вимогам споживачів, тобто отримувати певні значення Y при будь-яких значеннях X . З цієї причини, система управління конкурентоспроможністю продукції повинна бути побудована з трьох блоків: виробництво, якісне обслуговування та маркетинг.

Служба маркетингу, знаючи про вимоги, що пред'являються до певних видів харчових продуктів реальними та потенційними споживачами в ході регулярних маркетингових досліджень, передає цю інформацію ($X_1 \dots n$) менеджеру (особі, що приймає рішення) та консультує виробництво та якісні послуги з цих питань щоб внести корективи у свої управлінські впливи (U_1, U_2, U_5). У той же час служба маркетингу сама розробляє комплекс заходів впливу (U_3) на ринок (реклама, стимулювання збуту тощо).

Адміністративний вплив послуг підприємства на об'єкт управління, впливає на результат, якість та конкурентоспроможність продуктів (Y).

Робота менеджера полягає в тому, щоб побудувати систему управління якістю та конкурентоспроможністю товарів таким чином, що при наявній інформації про ринок (X) підприємство на даний момент досягає рівня конкурентоспроможності харчових продуктів (Y) а це означає, що система управління актуалізує залежність $y = P(X, Y)$, за допомогою якої вона повинна знаходити необхідні адміністративні впливи на керований об'єкт.

Велике значення у вивченні теоретичних та методологічних засад управління конкурентоспроможністю продукції має питання різноманітності

підходів до цієї концепції. Фатхутдінов та Осовська [8] досліджують низку підходів до управління конкурентоспроможністю: системний; логічний; репродуктивно-еволюційний; інноваційний; складний; глобальний; інтегративні; віртуальний; стандартизований; маркетинг; ексклюзивний; функціональний; процес; структурна; ситуативні (варіаційні); нормативна; оптимізація; зверху вниз (адміністративний); поведінковий; бізнес. Детальний аналіз наукових джерел щодо теоретико-методологічних та прикладних принципів управління конкурентоспроможністю дозволив автору згрупувати наукові підходи до нього у дві групи (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

**Складена таблиця основних наукових підходів до аналізу
теоретичних, методологічних та прикладних орієнтирів принципів
управління конкурентоспроможністю**

Види підходів	Короткий аналіз науково обґрунтованого підходу
<i>Класичні підходи</i>	
<i>Процесний</i>	Вивчає загальні функції управління як взаємозалежні функції. Процес управління - це ланцюг безперервної діяльності у стратегічному маркетингу, плануванні, організації процесів, обліку та контролю, мотивації та регулювання
<i>Системний</i>	Методологія дослідження об'єктів впроваджується крізь призму систем. При такому підході система складається з двох компонентів: 1) первинно-зовнішнє середовище; 2) вторинно-внутрішня структура
<i>Синергетичний</i>	Розробка системного підходу до складних систем управління. За переконаннями вчених-економістів, врахування синергетичних закономірностей дозволяє замінити традиційні припущення про управління, згідно з якими ефект управлінського впливу остаточно і лінійно залежить від сили зусиль
<i>Ситуаційний</i>	Виходячи з альтернативності досягнення тієї самої мети під час прийняття або реалізації управлінського рішення, врахування невизначених обставин. Цей підхід фокусується на припущенні, що використання деяких параметрів і методів управління визначається конкретною ситуацією в конкретному місці та часі
<i>Структурний</i>	Визначення значимості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів та інших інструментів у їх сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення та доцільності використання ресурсів
<i>Функціональний</i>	Попит розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для задоволення попиту. Ланцюг розвитку об'єкта: вимоги-функції-індекси майбутнього об'єкта - зміни в структурі системи

Продовження табл. 1.1

<i>Рефлексивний</i>	Цілеспрямована організація рефлексивних впливів спрямована на об'єкт управління з метою покращення конкурентної позиції підприємства на ринку, зокрема, його продукції
<i>Відтворюючі - еволюційний</i>	Орієнтована на відновлення виробництва продукту для задоволення попиту конкретного ринку з меншими загальними витратами на одиницю корисного ефекту. Кожна нова модель повинна бути кращою за замінену модель
<i>Зверху до низу</i>	Передбачає регулювання функцій, прав, обов'язків, стандартів якості, витрат, тривалості, елементів системи управління в нормативних актах
<i>Поведінковий</i>	Зосереджується на поведінці індивіда та групи. Дає можливість підвищити ефективність та результуючу якість роботи персоналу, активізувати генерацію нових ідей, це підвищує ефективність роботи організації та створює додаткові конкурентні переваги
<i>Комплексний</i>	Обов'язковим є врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних аспектів управління конкурентоспроможністю та їх взаємозалежності
Конкретні підходи	
<i>Логічний</i>	Основними засобами є принципи діалектичної та формальної логіки. Принципи діалектичної логіки: принцип об'єктивності оцінки об'єкта; принцип багатогранної оцінки об'єкта; принцип історизму. Методологічні принципи формальної логіки: принцип ідентичності; принцип несуперечності; принцип виключеного середнього; принцип достатньої причини
<i>Маркетинг</i>	Орієнтація системи управління на споживача при вирішенні завдань
<i>Інноваційний</i>	Орієнтація системи розвитку підприємства на активізацію інноваційної діяльності
<i>Глобальний</i>	Забезпечення конкурентоспроможності великих об'єктів має бути глобальною системою, а не на рівні місця розташування об'єкта
<i>Інтегративний</i>	Передбачає посилення співпраці суб'єктів управління, їх об'єднання, посилення взаємодії між компонентами системи управління
<i>Нормативний</i>	Встановлення стандартів конкурентоспроможності
<i>Логістичний</i>	Оптимізація та раціоналізація економічних потоків підприємства
<i>Ексклюзивний</i>	Встановлення стійких конкурентних переваг шляхом придбання ноу-хау та інновацій у різних сферах управління: виробництво та технології, персонал, маркетингові фінанси тощо.
<i>Віртуальний</i>	Формування віртуальних організаційних структур, обробка, використання та передача інформації для задоволення відповідних запитів з можливістю функціонування на місцевому ринку та конкуренції у світовому масштабі без прямих контактів з клієнтами, фактично перетинаючи найбільші відстані
<i>Стандартизація</i>	Реалізується шляхом вибору оптимального співвідношення між стандартними та індивідуальними рішеннями при формуванні об'єктів та шляхом розробки та впровадження системи стандартів відповідної категорії

Продовження табл. 1.1

<i>Оптимізація</i>	Перехід від якісних до кількісних оцінок за допомогою методів експлуатаційних досліджень, інженерних розрахунків, статистичних методів, експертних оцінок. Реалізовано шляхом встановлення взаємозалежності між техніко-організаційними та економічними показниками, вивчення механізмів дії закону масштабу
<i>Бізнес</i>	Найкомплексніший і найскладніший, оскільки кожен має своє розуміння цього підходу залежно від індивідуальних особливостей, виховання та освіти. Повнота та ступінь практичного застосування цього підходу при розробці управлінських рішень визначаються об'єктивними та суб'єктивними факторами.
<i>Виходячи з концепції "Безпека товарів"</i>	Передбачає не лише врахування економічних, організаційних, інноваційних та інших конкурентних переваг конкретного товару чи послуги, а й формування системи кількісних та якісних показників, дотримання яких забезпечить як економічну, так і екологічну безпеку товарів

*Джерело: складено автором на основі [3,5,8,12,16]

1) класичні підходи, серед них процесний, системний, синергетичний, ситуативний, структурний, функціональний, репродуктивно-еволюційний, зверху вниз, поведінковий, складний тощо;

2) специфічні підходи - логічний, маркетинговий, інноваційний, глобальний, інтегративний, нормативний, логістичний, ексклюзивний, віртуальний, оптимізаційно-діловий, підхід, заснований на концепції "безпечності харчових продуктів" тощо.

Давайте подамо докладний опис деяких із вищезазначених підходів.

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю, який до певної міри є частиною системного підходу, розуміється як орієнтація підприємства на бізнес-процеси, а системи управління спрямовані на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами. На думку відомих вчених-дослідників у галузі підприємства та конкурентоспроможності його продукції, доцільність використання технологічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства зводиться до наступного [27, 13]:

- по-перше, всі підсистеми підприємства можуть бути показані на рівні окремих процесів;

- по-друге, споживча вартість продукції, що випускається підприємством, створюється саме в тих процесах, де в основному формується (створюється) конкурентоспроможність як окремого товару, так і підприємства в цілому;

- по-третє, це саме процеси перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію, що є основою конкурентоспроможності підприємства;

- по-четверте, аналіз окремих виробничих процесів дозволяє виявити та проаналізувати проблеми забезпечення конкурентоспроможності товару та підприємства в цілому.

Власний процес управління конкурентоспроможністю продукції відповідно до технологічного підходу є ланцюгом безперервної взаємозалежної діяльності у стратегічному маркетингу, плануванні, організації процесів, обліку та контролю, мотивації, регулюванні. Координація робіт є центральною і починається зі стратегічного управління маркетингом [8, 16]. Слід зазначити, що концепція процесу при вивченні загального управління розглядає маркетинг як особливу, а не загальну функцію. Таким чином, особливості цього підходу до управління конкурентоспроможністю продукції стають очевидними.

Через призму процесного підходу стратегічний маркетинг – це комплекс робіт, що передбачають стандарти конкурентоспроможності, засновані на стратегічній сегментації ринку, прогнозуванні цінності товару, спрямованому на підтримку або досягнення конкурентних переваг підприємства та стабільне отримання достатнього прибутку. Норми конкурентоспроможності продукції матеріалізуються у сфері виробництва і реалізуються шляхом одержання прибутку на етапі тактичного маркетингу як комплексу робіт з тактичного сегментування ринку, реклами та стимулювання збуту [8, 13].

Системний підхід характерний для численних управлінських та економічних явищ.

Тут організація розглядається як відкрита система, тобто сукупність таких взаємозалежних елементів, як люди, структури, завдання та технології, орієнтовані на досягнення цілей організації в мінливому зовнішньому середовищі [11]. Відповідно, систематичний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає комплексне управління факторами конкурентоспроможності з метою досягнення синергетичного ефекту.

Синергетичний підхід слід розглядати як розробку системного підходу до складних систем управління [11]. На думку вчених-економістів, врахування синергетичних закономірностей дозволяє замінити традиційні уявлення про управління, згідно з якими ефект адміністративного впливу управлінський вплив остаточно і лінійно залежить від сили зусиль. З позицій адміністративної діяльності, найбільш важливими та корисними можуть бути наступні закономірності їх розвитку: доцільно продовжувати розвиток складних підприємств на основі виявлення власних тенденцій розвитку та використання останніх для досягнення поставлені цілі; в періоди нестабільності навіть незначні адміністративні впливи можуть мати значний вплив на розвиток всього підприємства.

Ситуаційний підхід виник як відповідь на запитання: яка зі змінних організації або її середовища є важливою чи особливо важливою? Згідно з цим підходом, не існує єдиного, що найкраще, методу управління конкурентоспроможністю підприємства або його продукції. Різноманітність факторів як на підприємстві, так і в навколишньому середовищі свідчить про вплив «закону ситуації» [12]. Тобто мистецтво ситуативного підходу до управління конкурентоспроможністю полягає у знаходженні найважливіших змінних у кожній конкретній ситуації та у виборі, розробці методів, застосування яких могло б вплинути на ефективність досягнення цілей підприємства.

Структурний підхід до проблем управління конкурентоспроможністю продукції означає визначення важливості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів та інших інструментів у їх сукупності з метою встановлення

раціональності співвідношення та доцільності використання ресурсів [3, 10]. Структурування дає можливість виявити найважливіші фактори конкурентоспроможності товару та його елементів та, за оптимального використання таких даних, підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Наслідком функціонального підходу є те, що потреба в конкурентному товарі розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для задоволення такої потреби. Після визначення функцій створюється кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій, і вибирається один із них, що вимагає мінімальних загальних витрат життєвого циклу об'єкта на одиницю його корисного ефекту. Цей підхід є аналізом функціональних витрат на дітище [14].

Рефлексивний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає цілеспрямовану організацію рефлексивних впливів, спрямованих на об'єкт управління з метою покращення конкурентного становища підприємства на ринку, зокрема, його продукції [10].

Відтворювально-еволюційний підхід, орієнтований на відновлення виробництва продукту для задоволення попиту конкретного ринку з меншими загальними витратами на одиницю корисного ефекту. Кожна нова модель повинна бути кращою за замінену модель [9].

Цей підхід, на перший погляд, досить простий, оскільки в цьому випадку використовуються існуючі виробничі та технологічні можливості підприємств. Однак більш глибокий аналіз дає можливість усвідомити складність та ефективність цього підходу до управління.

Теоретична та методологічна сутність підходу зверху вниз передбачає регулювання функцій, прав, обов'язків, стандартів якості, витрат, тривалості, елементів системи управління конкурентоспроможністю товару за допомогою нормативних актів (наказів, постанов, інструкцій, стандартів, приписів, планів, програми, положення, процедури тощо).

Іншим підходом до управління конкурентоспроможністю продукції є поведінковий підхід, який фокусується на поведінці індивіда та групи [6]. Загалом він описує суть управління персоналом в організаціях, але також придатний для управління конкурентоспроможністю продукції. Як тільки цей підхід покращує ефективність та якість роботи персоналу, активізує генерацію нових ідей, він покращує ефективність роботи організації та створює додаткові конкурентні переваги.

Комплексний підхід трактується як одночасне врахування різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції: технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних, демографічних та ін.

Давайте тепер розглянемо конкретні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції.

Отже, суть логічного підходу до управління конкурентоспроможністю полягає у застосуванні принципів діалектичної логіки: принцип об'єктивності оцінки об'єкта; принцип багатогранної оцінки об'єкта; принцип історизму тощо, застосовуючи цей підхід, де це можливо, можна використовувати далі на інноваційному підході. Відповідно до інтерпретації, запропонованої Фатутдіновим та Осовською, можна зробити висновок, що цей підхід застосовується не до окремого продукту чи підприємства, а до інноваційної спрямованості економіки окремо взятої країни загалом.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми при вирішенні будь-яких завдань для зовнішніх та внутрішніх споживачів. Управління маркетингом передбачає дії, що включають аналіз, планування, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на формування та стимулювання попиту на товари чи послуги та збільшення прибутку [19].

Для вивчення проблеми управління конкурентоспроможністю продукції важливим є також глобальний підхід, характерний для транснаціональних компаній, оскільки він базується на врахуванні конкурентних переваг не як

внутрішній елемент, а як глобальне (міжнародне) явище, управління яким повинно бути суперсистемою.

Досить популярним у сучасних умовах є інтегративний підхід до управління конкурентоспроможністю. Цей підхід заснований на посиленні співпраці суб'єктів управління та фокусується на вивченні та посиленні їх взаємозв'язку [8, 29]:

- між окремими підсистемами та компонентами конкурентоспроможності підприємства;

- між етапами життєвого циклу товару (стратегічний маркетинг, наукові дослідження та розробки, організаційно-технологічна підготовка виробництва, виготовлення тощо);

- горизонтальний взаємозв'язок між суб'єктами управління.

Економічна суть нормативного підходу до управління конкурентоспроможністю полягає у встановленні стандартів управління у всіх підсистемах стратегії підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства в цілому. Цей підхід передбачає встановлення стандартів для найважливіших елементів підсистем: цільово-орієнтованих, підтримуючих, керованих та управляючих. Ці стандарти повинні відповідати вимогам складності, ефективності, доцільності та життєздатності застосування в масштабі та в часі.

Суть ексклюзивного підходу до управління конкурентоспроможністю полягає в отриманні підприємством виключного права на використання інновації в будь-якій сфері діяльності або конкурентної переваги. Іншими словами, зміст цього підходу полягає у створенні довготривалих конкурентних переваг шляхом придбання ноу-хау та інновацій у різних сферах управління.

Розвиток сучасних інформаційних технологій, поява мобільних офісів та технопарків, використання Інтернету дозволило виробити такий підхід до управління конкурентоспроможністю, як віртуальний підхід. Цей підхід передбачає формування віртуальних організаційних структур, збір, обробку,

використання та передачу інформації для задоволення відповідних потреб з можливістю діяти не тільки на місцевому рівні, але й конкурувати у глобальному масштабі без прямих контактів з клієнтами та партнерами, фактично подолання найбільших відстаней.

Ідея стандартизуючого підходу до управління конкурентоспроможністю продукції реалізується шляхом вибору оптимального співвідношення між стандартними та індивідуальними рішеннями при виробництві продукції та шляхом розробки та впровадження системи стандартів відповідної категорії.

Вивчення управління конкурентоспроможністю продукції вимагає також використання оптимізаційного підходу. Він передбачає перехід від якісних до кількісних оцінок за допомогою методів експлуатаційних досліджень, інженерних розрахунків, статистичних методів, експертних оцінок тощо. Підхід оптимізації реалізується шляхом встановлення залежності між техніко-організаційними та економічними показниками, вивчення механізмів дії Закон масштабу та закон економіки часу, закони економічного взаємозв'язку витрат у сферах виробництва та споживання, залежність між якістю продукції та витратами на її виробництво тощо. На наш погляд, бізнес-підхід є найбільш складним підходом. Повнота та ступінь практичного застосування ділового підходу при затвердженні управлінських рішень визначаються об'єктивними та суб'єктивними факторами. Оскільки діловий підхід до управлінських рішень застосовується лише менеджерами-керівниками, повнота та глибина його застосування (дотримання) визначатимуться зовнішнім середовищем та управлінням.

Одним із підходів до оцінки конкурентоспроможності товарів є запропонований нами підхід, заснований на концепції «безпечності товарів», який на відміну від існуючих класичних та специфічних підходів передбачає не лише врахування економічних, організаційних, інноваційних та інших конкурентних переваги конкретного товару, а також формування системи кількісних та якісних показників, дотримання яких забезпечить як економічну,

так і екологічну безпеку продуктів, оскільки мова йде про конкурентоспроможність товарів.

Відповідно до вищевикладеного, виробництво алкогольної продукції повинно здійснюватися з урахуванням факторів безпеки на рівні підприємства, країни та міжнародного ринку. На жаль, сьогодні Україна ще недостатньо орієнтована на «безпечну» конкурентоспроможність алкогольних продуктів у сфері виробництва алкоголю. Слід мати на увазі, що активна економічна діяльність підприємства, взаємодія з навколишнім середовищем змінюють ситуацію на ринку, що, у свою чергу, покладає підприємство на зобов'язання адаптуватися до змін.

1.2. Методи та технології оцінки конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність продукції є складною характеристикою, яка враховує велику кількість взаємопов'язаних факторів. Оцінка конкурентоспроможності повинна включати привабливість споживачів та інтереси виробників у виробництві та реалізації цієї продукції. Економічні фактори визначають оцінку конкурентоспроможності товарів, що відображає інтереси споживачів та виробників. Більш того, конкурентні фактори відображають не тільки параметри подібних товарів, але й характеризують потреби потенційних покупців [28].

У сучасній економіці оцінка конкурентоспроможності продукції є областю аналізу. Результати такого аналізу можуть бути застосовані в наступних областях:

- як інформаційна основа для прийняття маркетингових рішень при плануванні інноваційної, технічної та маркетингової політики підприємства;
- у визначенні резервів для освоєння нових ринків;

- у формуванні механізму регулювання конкурентоспроможності продукції для підвищення конкурентоспроможності продукції на певному сегменті ринку [2].

Однак лише системний підхід до визначення конкурентоспроможності компанії може дати шанс досягти високих показників.

Результати дослідження вказують на велику кількість класифікацій факторів конкурентоспроможності продукції. Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від певних факторів. Тому ми повинні використовувати інтегрований підхід до класифікації факторів. Важливо підкреслити:

- основна увага їх впливу на конкурентоспроможність продукції;
- обсяг походження, залежно від того, чи це конкурентна перевага над конкурентами. Він створює елементи привабливості серед аналогічних продуктів на ринку [19].

Взагалі, фактори конкурентоспроможності підприємств можна розділити на дві групи залежно від факторів, на які ми можемо впливати, і ті фактори, які не підлягають контролю компанії.

Фактори, що контролюються компанією, включають наступні пункти:

- характерні особливості продукту (рівень якості, включаючи дотримання міжнародних та національних стандартів, естетичний та екологічний рівень, стан безпеки, патентоспроможність продукту тощо);
- рівень якості попереднього продажу та післяпродажних послуг;
- умови, що забезпечують наявність запасних частин та необхідної технічної документації під час гарантійного та післяпродажного обслуговування, гарантійного періоду, наявності сервісних центрів, якості та повноти послуги;
- умови оплати за продукцію (можливість отримання кредиту, відстрочені платежі, надання привабливих знижок для посередників);
- висококваліфікований персонал компанії, раціональність організаційно-виробничих споруд;

- науковий рівень системи управління;
- образ компанії;
- участь у ярмарках та виставках [5].

Фактори конкурентоспроможності продукції, які не контролюються підприємствами, є макроекономічними факторами, які враховують маркетингову політику, спрямовані на збільшення складного індексу конкурентоспроможності продукції. Ці фактори включають наступне:

- рівень конкурентоспроможності країни, галузей та підприємств;
- рівень організації виробництва, праці та управління посередниками та споживачами товарів;
- кількість підприємств, що конкурують у галузі, рівень конкуренції серед постачальників сировини, матеріалів та інших ресурсів;
- виникнення нових потреб на ринку тощо [21].

Подальші дії пов'язані з вибором значущих параметрів даного товару, відбором еталонного зразка з ідеальними параметрами та порівнянням досліджуваного зразка з еталонним.

Усі методи, що застосовуються для порівняння зразків, можна класифікувати за параметром диференціальної, комплексної та змішаної оцінки конкурентоспроможності. Так звані змішані або комбіновані методи оцінки представлені оцінками (отриманими за допомогою опитування експертів та замовників), перетвореними в кількісні параметри за допомогою деяких математичних інструментів. Кількісна оцінка зазвичай проводиться шляхом обчислення одиничних, групових та інтегральних індексів [9].

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою [6, с. 261]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * 100\% \quad (1.1),$$

де q_i - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру; P_i - величина i -го параметра для продукції, що аналізується; P_{i0} - величина i -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю.

При оцінці за нормативними показниками одиничний показник приймає лише два значення – 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, коли ні – 0. При оцінці за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно- технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Після знаходження індексів окремих параметрів груповий параметр I_{HP} можна розрахувати за формулою (2), що дозволяє інтегрувати одиничні індекси для єдиної групи параметрів - економічної, стандартної, технічної, експлуатаційної, ергономічної та естетичної. Поодинокі показники можна інтегрувати, використовуючи коефіцієнт ваги, встановлений під час опитування експертів.

$$I_{HP} = \prod_{i=1}^n q_{ni} \quad (1.2),$$

де I_{HP} – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; q_{ni} – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м нормативним параметром.

Груповий показник за технічними параметрами (окрім нормативних) розраховується так:

$$I_{TP} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i \quad (1.3),$$

де I_{TP} – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами; a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі з n технічних параметрів.

Груповий показник за економічними показниками розраховується за формулою:

$$I_{EP} = \frac{B}{B_0} \quad (1.4),$$

де I_{EP} – груповий показник за економічними параметрами; B та B_0 – повні витрати споживача на продукцію, що оцінюється, та на продукцію еталон відповідно.

Проте для розрахунку даної формули необхідно прорахувати повні витрати споживача, котрі визначаються за формулою:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i \quad (1.5),$$

де Z – повні витрати споживача; Z_c – одноразові витрати на придбання продукції; C_i – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції; T – термін використання; i – рік.

До того ж середні сумарні витрати на експлуатацію продукції розраховуються за формулою:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j \quad (1.6),$$

де C_j – експлуатаційні витрати за j -ю статтею; n – кількість статей експлуатаційних витрат.

Наступним етапом існує необхідність в розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності продукції за формулою:

$$K = I_{\text{НП}} * \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}} \quad (1.7),$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка визначається у відношенні до продукту – еталону.

Потім робиться висновок: якщо $K < 1$, то досліджуваний продукт поступається еталонному зразку, якщо $K = 1$, то дані продукти рівноцінні, у випадку $K > 1$ еталонний зразок має вищу конкурентоспроможність.

Істотний недолік такого підходу полягає в тому, що для порівняння можуть бути використані лише ті параметри, які мають числове значення, тобто фізичні параметри товару.

Змішаний метод складається з диференціальної та комплексної оцінки. Даний метод не враховує таких факторів як:

- новизну товару;
- товарна градація за суспільними нормами розподілу від преміум-класу до економ-класу;
- інші фактори, які не стосуються товару безпосередньо.

Для продукції з широким номенклатурним рядом необхідно визначати інтегральний показник конкурентоспроможності завдяки маркетинговому підходу, котрий розраховується за формулою:

$$I_{\text{мн.п.}} = \beta * \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}} + f(t) + f(s) \quad (1.8),$$

де $I_{\text{мн.п.}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності даного товару стосовно товару еталону; β – нормативно-кон'юнктурний коефіцієнт, що враховує відповідність нормативним параметрам, дотримання авторських прав і законодавчих рамок; $I_{\text{ТП}}$ – груповий показник технічних параметрів продукції; $I_{\text{ЕП}}$ – груповий показник економічних параметрів продукції; $f(t)$ – часовий фактор; $f(s)$ – стимулюючий фактор.

Також існує необхідність визначити нормативно-кон'юнктурний коефіцієнт за формулою:

$$\beta = \sum_{i=1}^n Q_{ni} \quad (1.9),$$

де Q_{ni} – одиничний показник конкурентоспроможності за i -тим нормативним параметром.

Часовий фактор $f(t)$ – залежність рівня конкурентоспроможності від життєвого циклу товару, зміни переваг споживачів якщо з'являться на ринку можливі нововведення.

Стимулюючий фактор $f(s)$ – відношення обсягу продажів у грошовому вираженні до витрат на стимулювання збуту. Даний фактор залежить від споживчих властивостей товару, його ціни, якості стимулюючих коштів і витрат на них в порівнянні з конкурентами.

Пріоритет маркетингової політики кожного підприємства полягає у зменшенні витрат на виробництво через низький рівень платоспроможності споживачів. Найбільшою конкурентною перевагою вітчизняної продукції є низький рівень цін. Конкуренція покращує якість продукції, рівень обслуговування та інвестиції, збільшуючи статутний капітал у акціонерних товариствах з провідними іноземними компаніями, експорт та конкурентоспроможність вітчизняної економіки [3].

Високий рівень конкурентоспроможності продукції підприємств повинен бути пов'язаний з загальною системою заходів, спрямованих на зміцнення економічної стабільності національної економіки. Це є ефективною державною політикою, а саме: прийняття ефективних законодавчих актів та їх фактичної реалізації у практиці управління, а також аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність продукції та вивчення основних груп показників продуктів конкурентоспроможності.

Рівень конкурентоспроможності продукції підприємств багато в чому залежить від внутрішнього середовища, тому оцінка внутрішніх можливостей компанії, а також аналіз зовнішнього середовища, має більш високий ступінь важливості. Екологічні фактори можуть бути враховані з метою прийняття рішень, які є більш ефективними, коли ми вибираємо конкурентну стратегію для підвищення конкурентоспроможності продукції та для частки ринку. У конкретних ринкових умовах перший рівень конкурентоспроможності може бути якістю продукту, ціною, вартістю споживання, якістю обслуговування та маркетингової діяльності для просування продукту на ринок.

Фірми, що мають конкурентну перевагу над іншими, як правило, мають доступ до спеціальних ресурсів, яких інші не використовують або здатні використовувати їх ефективніше, що призводить до вищого зростання доходів, прибутковості або зростання продуктивності (ефективності), що в кінцевому рахунку в довгостроковій перспективі перекладається на більш високі оцінки на фондовому ринку, ніж їх конкуренти.

Найбільш достовірною якістю продукту досягається, коли виробник отримує бажаний товар, а споживач відповідає потребам. Ця стратегія може бути реалізована шляхом зменшення технологічних витрат на виробництво, впровадження технологій енергозберігаючого виробництва, покращення якості обладнання, скорочення простоїв.

Ці заходи дозволяють з одного боку покращувати якість продукції, а з іншого - зменшувати непродуктивні витрати, що призводить до зменшення витрат на споживчі товари.

Існують основні стратегії розвитку, спрямовані на вдосконалення та вироблення комерційних новинок продукції, що відповідає вимогам кожного сегмента ринку:

- стратегія «ціна – якість»;
- стратегія для підвищення рівня «конкурентних переваг»
- стратегія, заснована на поєднанні стратегії «ціна – якість» та інших стратегій
- Підвищення рівня «конкурентних переваг» [5].

Стратегія "ціна-якість" спрямована на забезпечення найефективнішого співвідношення між якістю та продукцією.

Стратегія «конкурентних переваг» у практичних заходах спрямована на підвищення продуктивності обслуговування та просування продуктів на ринок.

Виробники повинні поглибити якість сервісних послуг, інформувати про товари робітників, якісну комерційну роботу з клієнтами, замовлення на імплементацію, повідомляти про ратифікацію на виставках, а також про позитивні позиції.

Вибір підходу, заснованого на стратегії «ціна – якість» та стратегія «конкурентних переваг» слід розглядати як у частині її складання та імплементації. Це залежить від позитивної ситуації на ринку. Інженерні підприємства повинні використовувати комбіновану стратегію для підвищення конкурентоспроможності продукції.

При детальному вивченні аналізованої проблеми, що стосується надійності рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств при розрахунку рівня конкурентоспроможності продукції в конкретному сегменті ринку, необхідно враховувати результати дослідження споживчих товарів для цього сегменту.

Також існують матричні методи оцінки конкурентоспроможності продукції, такі як матриця БКГ, SWOT-аналіз та «багатокутник конкурентоспроможності продукції».

Матриця БКГ - це матриця, створена для аналізу стратегії і планування в системі просування продукту. Її розробив в 1970 році американський бізнесмен і підприємець Брюс Хендерсон для спрощення роботи своєї компанії - Бостонської консалтингової групи [11].

Інструмент являє собою графік з полем, поділеним на 4 сектори з запам'ятовуються назвами: зірки, собаки, важкі діти, дійні корови. Поле розташоване на двох осях: горизонтальна - відносна частка ринку і вертикальна - темп зростання ринку. Усередині кожного прямокутного сектора розташована коло, радіус якої свідчить про обсяг продажів.

Побудувавши матрицю БКГ, користувач може простежити успішність окремих категорій товарів. Матриця застосовується в будь-якій економічній справі, служачи інструментом для аналізу прибутку і збитків.

Модель БКГ має переваги:

- Проста форма. Спочатку матриця здається чимось незрозумілим, але зрозуміти пристрій графіка і навчитися читати його легко.
- Об'єктивність. Всі висновки, які можна зробити, аналізуючи графік, будуть засновані на чистих цифрах і позбавлені суб'єктивізму і припущень.
- Спрямованість на грошові потоки. При аналізі графіка увага спрямована на можливого клієнта і товар.

До недоліків роботи з матрицею БКГ відносяться:

- Одиничний критерій. Єдиний фактор, що впливає на аналіз ситуації, - темп зростання ринку.
- Відсутність вказівок. Модель не дає конкретних кроків для подальших дій.
- Двоякість висновків. Зниження частки ринку не завжди говорить про те, що товар закінчив свій цикл.

SWOT аналіз (з англ. SWOT Analysis) - вид ситуаційного аналізу, що дозволяє оцінити поточну і майбутню конкурентоспроможність товару

компанії на ринку за допомогою аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації [11].

Коротко про метод SWOT аналізу можна сказати наступне:

– Технологія SWOT аналізу широко використовується в стратегічному управлінні та менеджменті, так як є одночасно простим і якісним інструментом для оцінки конкурентоспроможності компанії на ринку.

– Особливістю методу є те, що починаючи з 1980-х років SWOT аналіз активно застосовується для розробки стратегічних рішень і не втратив своєї актуальності за весь час існування в інструментарії менеджерів.

– Для чого необхідний SWOT аналіз? Метою методу є вивчення поточного положення компанії на ринку і правильне структурування інформації для розробки маркетингової стратегії підприємства.

– Розшифровка SWOT: S = Strengths, сильні сторони товару; W = Weaknesses, слабкі сторони товару; O = Opportunities, можливості компанії; T = Threats, загрози компанії.

У сучасній літературі часто зустрічається кількісний приклад SWOT аналізу: модель, в якій необхідно за бальною шкалою оцінити аналізовані фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

Кількісний підхід безсумнівно ефективний, так як дозволяє продемонструвати значимість факторів, але є занадто витратним за часом.

Ефективніше буде оцінити кожен фактор внутрішнього і зовнішнього середовища компанії по важливості та пріоритетності експертно, не вдаючись до складних бальних кількісних оцінок. Точність такого підходу буде наближена до кількісного способу оцінки, так як в обох випадках експертно оцінюється кожен фактор матриці SWOT.

«Багатокутник конкурентоспроможності» - метод, що дозволяє досить швидко провести аналіз конкурентоспроможності товару компанії в порівнянні з ключовими конкурентами і розробити ефективні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції [36].

Суть даного методу полягає в порівняльній оцінці ключових властивостей товару компанії і товарів конкурентів, і в подальшій візуалізації результатів порівняння у формі багатокутника. Кожна грань такого багатокутника представляє окрему характеристику товару, по якій проводиться порівняльна оцінка:

- Асортимент продукції та її вартість;
- Ефективність і результат;
- Зовнішній вигляд продукту;
- Термін зберігання;
- Дистрибуція;
- Рівень рекламної активності;
- Унікальність торговельної пропозиції;
- Рівень знання бренду цільовими аудиторіями;
- Ступінь лояльності до марки;
- Якість кваліфікації і роботи персоналу.

В результаті аналізу досягається високий ступінь наочності наявних сильних і слабких сторін продукту підприємства і забезпечується можливість порівняльної оцінки ключових переваг власної компанії і конкурентів. Зіставлення отриманих результатів стає відправною точкою для визначення дійсної конкурентоспроможності організації та створює достатні підстави для вдосконалення діяльності підприємства і посилення його позицій на ринку.

1.3. Світовий досвід управління конкурентоспроможністю продукції в умовах трансформаційних процесів

В реаліях сьогодення ринкові відносини та конкурентна боротьба сприяють до інтенсивних змін внутрішнього середовища організації: управління, виробництва, постійного оновлення та інноваційних рішень,

якості продукції та її складових. Використання новітніх технологій у виробництві виводить компанію на лідируючі позиції, проте вимагає постійного контролю за якістю виконання технологічних операцій [1].

Світовий досвід лідируючих країн стверджує, що не лише якість є найвагомішою складовою конкурентоспроможності продукції, а й велика кількість параметрів та умов виробництва впливають на імідж товару, фірми та й країни вцілому.

За даними різних рейтингів конкурентоспроможності країн можна визначити лідерів, якими є США, Німеччина, Японія, Швеція, Франція та Великобританія. Розглянемо детальніше складові успіху кожної з них [35, 43].

В порівнянні з багатьма країнами США має найбільш конкурентоспроможну економіку світу завдяки багатьом складовим:

- Ефективність національних ринків;
- Конкурентоспроможність більшості компаній;
- Технологічні інновації, які ґрунтуються на ефективній діяльності університетів та дослідницьких центрів.

Також слід відмітити, що США, як і кожна країна, має свої слабкі сторони, які базуються на макроекономічному дисбалансі та загрожують не лише потенціалу країни, а й всій глобальній економіці. Даний факт простежується останні два роки внаслідок розвитку кризи, яку спричинила глобальна пандемія та карантинні обмеження для всього суспільства.

Управління конкурентоспроможності продукції підприємства в США здійснюється за допомогою спеціально розроблених стратегічних програм для компанії «IBM Software», які складаються з:

- Сприяння до особистої ініціативи кожного працівника реалізувати програму підвищення конкурентоспроможності продукції;
- Розрахування обсягу додаткових витрат для досягнення конкурентних позицій продукції;
- Розроблення методів і заходів для мотивації виробництва якісної продукції.

Варто зазначити, що на всіх стадіях життєвого циклу продукції здійснюється повний контроль, котрий розподіляє права і обов'язки між підрозділами, та аналітику всіх чинників[16].

В останні роки в США втілюються в життя ідеї TQM, а завдання підвищення якості розглядаються як першочергові [76]. Загальна сума витрат на забезпечення якості в США досягла 8% від вартості валового національного продукту. На середньої промислової фірмі витрати на якість складають 5-10% від вартості реалізованої продукції. При цьому велика частина заходів з управління якістю має в основному технічну та організаційну спрямованість. Служби американських фірм активно вивчають і аналізують витрати і витрати на забезпечення якості продукції, керівники фірм приділяють питанням якості половину свого робочого часу, для реалізації методів статистичного контролю якості використовуються технічні засоби, які автоматично здійснюють збір, накопичення, обробку даних і видачу результатів. Фірми, покращуючи якість відповідно до вимог ринку, контролюють не тільки технічні, але й економічні показники продукції. У США посилено відповідальність виробників за якість, що призводить до значного скорочення випуску дефектної продукції і поліпшенню діяльності в області гарантійного обслуговування і сервісу. Питання якості вже стали важливою частиною загального менеджменту фірм.

Провідні компанії всього світу, такі як IBM, Motorola, IKEA, McDonald`s та інші застосовують систему TQM. Також відомо, що саме впровадження системи TQM компанією «McDonald`s» забезпечило збільшення суми реалізованої продукції за 2 роки на 20 млрд. дол. США [58].

Японська система управління конкурентоспроможністю продукції схожа до системи США, але японський механізм контролю складається з обміну контрольним пакетом з іншими компаніями, що утворює систему перехресного володіння. Дана система мінімізує ризики недружнього поглинання та створює умови для більш консервативного та обережного менеджменту [64].

Основна характеристика Японської системи управління конкурентоспроможністю продукції складається з усунення дефектів ще при їх виробництві, а не після, що базується на високій конкурентоспроможності технології й технологічних процесів. За якість виготовленої продукції несе відповідальність керівник процесу, а за розробку довгострокового плану управління конкурентоспроможністю продукції та його контроль виконання – керівництво вищої ланки.

Основна концепція японського дива – досконала технологія, будь то технологія виробництва, управління або обслуговування [91]. У фірмах широко застосовуються обчислювальна та мікропроцесорна техніки, новітні матеріали, автоматизовані системи проектування, статистичні методи (причому останні повністю комп'ютеризовані).

На японських підприємствах для персоналу розроблена програма участі в забезпеченні якості, що отримала назву «П'ять нулів» і містить короткі правила-заповіді:

- не створювати умови для появи дефектів;
- не передавати дефектну продукцію на наступну операцію;
- не брати дефектну продукцію з попередньої операції;
- не зраджувати технологічним режимам;
- не повторювати помилок.

Програму «п'яти нулів» неможливо було реалізувати без максимального використання людських ресурсів. І це першим довів на практиці віцепрезидент фірми «Тойота» з виробництва Таїчі Охно, який створив концепцію Just-In-Time (JIT) («Робити все вчасно»), яка забезпечує нуль запасів, нуль відмов, нуль дефектів. Система JIT веде до ефективних дій по доставці тільки необхідних товарів або послуг в «правильній» кількості, в «правильний» час і місце. При цьому під «правильним» розуміються характеристики, які очікують як внутрішні, так і зовнішні споживачі.

Кайдзен (Kaizen) - ключова концепція менеджменту. Це японська філософія, система з фокусом на безперервному вдосконаленні всіх виробничих процесів, нашого способу життя і всіх аспектів життя [74].

«Кайдзен» в бізнесі - це постійне прагнення до вдосконалення всього, що ми робимо, в сферах виробництва, продажу, управління. У процесі поліпшення беруть участь всі - і директор, і рядовий співробітник. Центральна ідея - без вдосконалення в компанії не повинно проходити ні дня. Мета кайдзен - виробництво без втрат (бережливе виробництво) [74].

Сучасне визначення кайдзен:

- постійні щоденні поліпшення;
- поліпшення всіх і кожного;
- поліпшення всюди;
- від невеликих послідовних удосконалень до істотних стратегічних

поліпшень.

Кайдзен - це ціла система, яка немов «парасольку» вміщує в себе багато практики і методики, спрямовані на поліпшення: «Точно-вчасно», «Канбан» (кольорові бирки), «Потік створення цінності» або «6 Сигм», «Гуртки КЯ (гуртки контролю якості)» та інші.

Серед сучасних трендів: зростання конкуренції, зростання споживчих вимог. Впровадження кайдзен - це довгостроковий проект. Постійно і щодня. Без перерв на місяць, інакше - відкат на колишній рівень. Щоб йти на крок попереду конкурентів, поліпшеннями потрібно займатися щодня: вчора, сьогодні, завтра. Чи не вийде відразу в найближчий квартал сильно збільшити прибуток. Але за більш довгий період поліпшень продуктивність праці зросте на 50-100% і більше. І якщо протягом десятка років кожен день робити щось, що підвищує ефективність роботи, компанія завжди буде обганяти конкурентів, і їй гарантовані позиції лідера. Найкращий приклад - Toyota (більше 70-ти років компанія живе в цій концепції).

Покращення кожне окремо можуть бути невеликими, але саме покрокові поліпшення в сукупності призводять до значних стратегічним перемогам. У

гірших компаніях співробітники день у день просто роблять свою роботу, а в компаніях з філософією кайдзен щоразу, коли людина бачить якусь можливість зробити свою роботу краще, він повинен впровадити ці зміни. Якщо в компанії застосовується кайдзен, то чисельність штату може бути менше на 10-20%, а іноді і на 50%.

Ці зміни часто не вимагають ніяких вкладень, часом тільки й потрібно, щоб люди сконцентрували увагу на своїй роботі і придумали, як її можна поліпшити.

На багатьох підприємствах зараз додаються істотні зусилля для сертифікації систем менеджменту якості. Одна з прогресивних концепцій в цьому аспекті – модель Європейського фонду управління якістю (EFQM), яка в розпорядженні комплексну систему для цілісної самооцінки [49].

Методика EFQM використовується при проведенні конкурсу на присудження Європейської Премії Якості і переслідує такі цілі:

- Задоволення потреб клієнтів
- Задоволення інтересів персоналу
- Вплив на суспільство

Однією з основних завдань EFQM є сприяння компаніям у вдосконаленні їх діяльності.

Методика EFQM для розвитку бізнесу є гнучкою структурою, яка може бути реалізована різними способами [49, 64]. Головне, щоб використовуваний метод спирався на основні положення моделі EFQM, опис яких наводиться нижче.

Модель EFQM базується на наступних положеннях:

- У центрі уваги - клієнт
- Співпраця з постачальниками
- Підвищення кваліфікації та участі персоналу
- Процеси і факти
- Безперервне вдосконалення та новаторство
- Керівництво і послідовність у досягненні цілей

- взаємна відповідальність
- розподіл результатів
- Порядок перерахування основних положень не має істотного значення.

Список основних положень також не слід вважати остаточним, він може змінюватися в міру розвитку і вдосконалення діяльності компанії.

Реалізація перерахованих положень досягаються за допомогою ефективного керівництва, здійснюваного щодо політики і стратегії, кадрової політики, ресурсів і процесів, і приводить в кінцевому рахунку до досягнення результатів. Кожен з дев'яти елементів, що лежать в основі моделі EFQM, являє собою критерій, який можна використовувати для оцінювання прогресу, досягнутого компанією на шляху розвитку бізнесу.

Висновки до розділу 1

В теоретичному розділі випускної роботи розглянуто поняття «конкурентоспроможність», «управління конкурентоспроможністю» та «управління конкурентоспроможністю продукції», а також підходи та методи оцінки конкурентних позицій товару на ринку.

Концепція «управління конкурентоспроможністю продукції» – це сукупність методів інструментів, механізмів, спрямованих на забезпечення реальної та потенційної здатності продуктів тривалий час домінувати над продуктами конкурентів, постійно вдосконалюючи її, розробка ключових бізнес-процесів для їх вдосконалення відповідно до розробленої стратегії та ринкових тенденцій, спираючись на ефективне використання наявних ресурсів, враховуючи нестабільні вимоги зовнішнього середовища та довгострокову співпрацю з партнерами.

Детальний аналіз наукових джерел щодо теоретико-методологічних та прикладних принципів управління конкурентоспроможністю дозволив автору згрупувати наукові підходи до нього у дві групи:

1) класичні підходи, серед них процесний, системний, синергетичний, ситуативний, структурний, функціональний, репродуктивно-еволюційний, зверху вниз, поведінковий, складний тощо;

2) специфічні підходи - логічний, маркетинговий, інноваційний, глобальний, інтегративний, нормативний, логістичний, ексклюзивний, віртуальний, оптимізаційно-діловий, підхід, заснований на концепції “безпеки харчових продуктів” тощо.

Відповідно до реалій сьогодення, було визначено, що серед перерахованих підходів управління конкурентоспроможністю продукції найоптимальнішим є підхід, заснований на концепції «безпеки товарів», який на відміну від існуючих класичних та специфічних підходів передбачає не лише врахування економічних, організаційних, інноваційних та інших конкурентних переваги конкретного товару, а також формування системи кількісних та якісних показників, дотримання яких забезпечить як економічну, так і екологічну безпеку продуктів.

Для подальшого дослідження було обрано такі методи оцінки конкурентоспроможності, як: матриця БКГ, SWOT-аналіз, «багатокутник конкурентоспроможності продукції» та кількісна оцінка шляхом обчислення одиничних, групових та інтегральних індексів.

Враховуючи наведений приклад світового досвіду використання систем та концепцій управління якістю продукції, які відповідають за конкурентну позицію товару на ринку, можна зробити висновок, що для успішного позиціонування на зовнішньому та внутрішньому ринку необхідно спрямовувати діяльність вітчизняних підприємств на ощадливе виробництво та підвищення якості виробництва. Зокрема концепція TQM та кайдзен-менеджменту успішно можуть впроваджуватись на сучасному етапі, адже не потребують великих капіталовкладень, а лише злагоджену роботу команди та розуміння необхідності виробництва екологічно якісної продукції.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК»

2.1. Аналіз профілю діяльності ТОВ «Баядера Логістик»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Баядера Логістик» входить до складу холдингу «Баядера Груп» і є найбільшим дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні. Головний офіс розташований за адресою м. Київ, 02098, вул. Дніпровська Набережна, 23В [1].

«Баядера Груп» є однією з найбільших алкогольних компаній в Східній Європі, яка була створена в 1991 році. На сьогодні холдинг володіє сильним портфелем власних алкогольних брендів в різних категоріях. Компанія є ексклюзивним імпортером найвідоміших світових алкогольних компаній та одним з основних експортерів алкогольної продукції. Експортна діяльність налічує понад 45 країн [13].

Підприємство є найбільшим роботодавцем галузі, в штаті якого налічується більше 6 тисяч осіб по всьому світу. Також є основним платником податків і бюджетотворним холдингом галузі, котрий налічує 30 філій по всій країні.

ТОВ «Баядера Логістик» є найбільшим дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні та має 26 логістичних центрів в кожному регіоні країни, що забезпечує представленість продукції на всій території держави. Компанія також займає лідируючі позиції на ринку винної та лікєро-горілкової продукції надзвичайної якості [13].

В компанії зазначають, що їх місія – розвиток улюблених брендів. Це компанія-лідер, яка цінує свою команду хороших людей чудовими професійними якостями, відданістю компанії і порядністю, які створюють і розвивають улюблені бренди по всьому світу.

Цінності компанії:

1. Люди – пріоритет №1 в компанії (чесні відносини в колективі, взаємодопомога та взаємовиручка, наставництво – все для спільного досягнення максимальних цілей).

2. Самореалізація (можливість розвитку і прояву найкращих якостей для кар'єрного та особистісного зростання людини).

3. Чесність і етичність бізнесу (відносини з партнерами і споживачами побудовані на довірі, справедливості та соціальній відповідальності ведення бізнесу).

4. Глобальність (амбітні плани з розвитку бізнесу для того, щоб пропонувати власну продукцію на 5 континентах).

5. Гідна оплата праці (стабільні заробітні плати, комфортні умови та постійна мотивація).

6. Бренди, які люблять (справедливе співвідношення ціна – якість).

7. Професіоналізм.

Цілі підприємства:

– розширювати ринок збуту продукції, бути лідерами серед конкурентів;

– створювати позитивний імідж компанії;

– шукати нові та цікаві бренди, забезпечувати оптимальні умови для їх продажу на українському ринку;

– забезпечувати доступ до найкращої алкогольної продукції за оптимальними цінами по всій території України;

– забезпечувати єдину цінову політику.

«Дерево цілей» організації – це наочне графічне зображення цілей, які підпорядковуються головній меті та поділяються на місії, завдання та дії.

Вигляд «дерева цілей» ТОВ «Баядера Логістик» зображено на рис. 2.1.

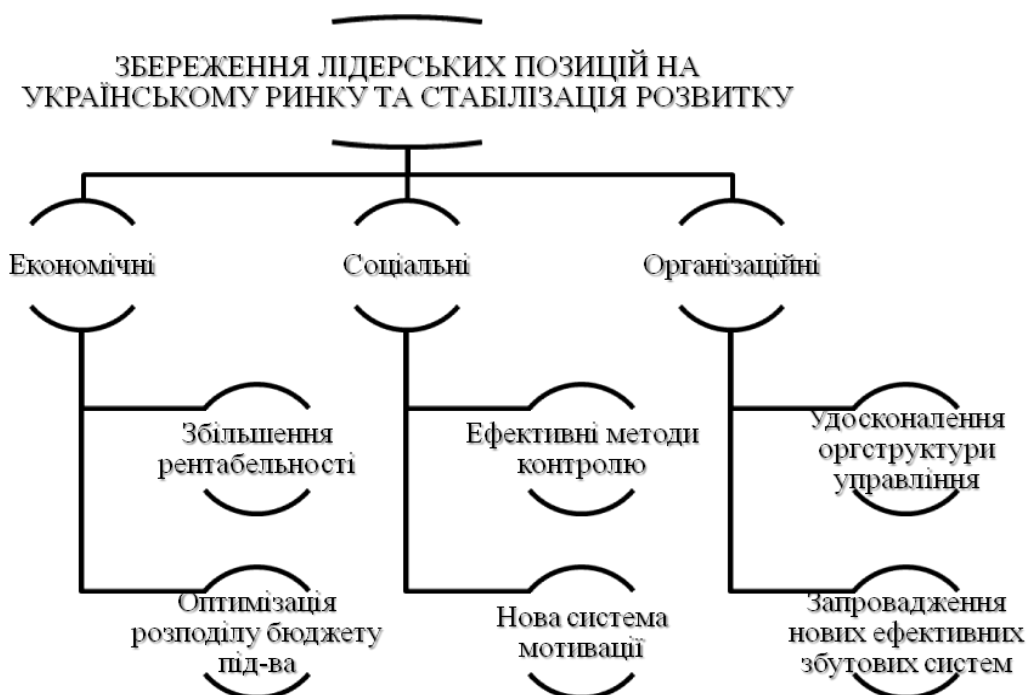


Рис. 2.1. «Дерево цілей» ТОВ «Баядера Логістик»

*Складено автором на основі [13]

Для досягнення вище наведених цілей потрібно чітко розуміти організаційну структуру компанії, тому на рис. 2.2 та 2.3 [13] наведені структури управління «Баядера Груп» та «Баядера Логістик» відповідно.



Рис. 2.2. Структура управління холдингу «Баядера Груп»

*Складено автором на основі [13]

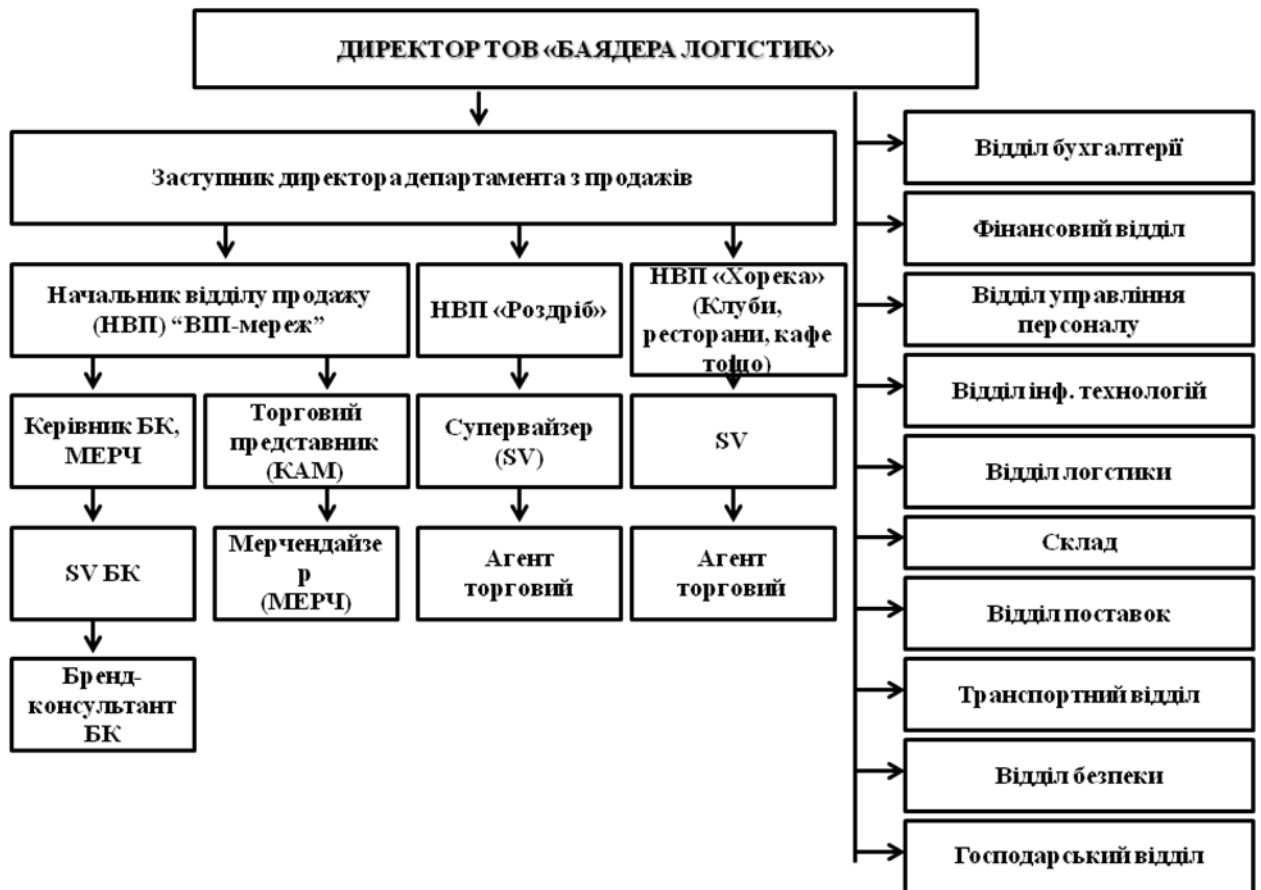


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Баядера Логістик»

*Складено автором на основі [13]

Організаційна структура підприємства, зображена рис. 2.3, повністю відповідає поставленим цілям, місії, стратегії та тактиці компанії.

Найголовніші принципи компанії – постійне зростання, рух вперед, відкритість для новинок. На даний момент продовжується планомірне збільшення виробничих потужностей заводів, кількості дистриб'юторських центрів на всій території країни, і основне – розроблення нових бізнес-стратегій і впровадження інноваційних розробок.

Асортиментний портфель компанії «Баядера» (табл. 2.1) складається з 15 особистих винних і лікєро-горілчаних брендів, які мають своє чітко сформульоване унікальне позиціонування [13].

Таблиця 2.1

Опис товарного асортименту компанії

	Ширина асортименту					
	Горілка	Шампанське	Вино	Коньяк	Бренді	Вермут
Глибина асортименту	Хлібний дар	Маренго	Коблево	Коблево Резерв	Коблево Резерв	Маренго
	Козацька рада	Коблево	Такадо	Коблево	Коблево	Моя
	Цельсій				Француз	
	Перша Гільдія					
	Перепілка					
	Повітря					
	Байкал					
	Фреш-шоти					
	Хлібні половинки					
	Вакцина					

Компанія «Баядера Груп» постійно впроваджує нові алкогольні напої за інноваційними технологіями.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Баядера Логістик»

Аналіз фінансово-економічних показників складається з декількох етапів: загальний фінансовий стан, аналіз фінансової стійкості, аналіз майнового стану, аналіз ліквідності, аналіз рентабельності та аналіз ділової активності підприємства. Всі необхідні дані для проведення даної діагностики розташовані в додатках.

Розпочнемо з аналізу загального фінансового стану компанії в період з 2018 по 2020 роки, що наведений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз загального фінансового стану ТОВ «Баядера Логістик»
2018-2020 рр., тис. грн**

Показник	Роки			Зміна 2019 р. порівняно з 2018 р.		Зміна 2020 р. порівняно з 2019 р.	
	2018	2019	2020	±	%	±	%
Виручка від реалізації продукції	6083547	6464258	6596533	380711	6,26	132275	2,05
Собівартість реалізованої продукції	4957836	5295824	5345699	337988	6,82	49875	0,94
Валовий прибуток від реалізації	1197659	1298753	1400000	101094	8,44	101247	7,79
Фінансовий результат від операційної діяльності	160000	195685	220000	35685	22,3	24315	12,43
Фінансовий результат до оподаткування	23500	25000	29500	1500	6,38	4500	18
Чистий фінансовий результат	16500	19800	25000	3300	20	5200	26,26

*Розроблено на основі додатків

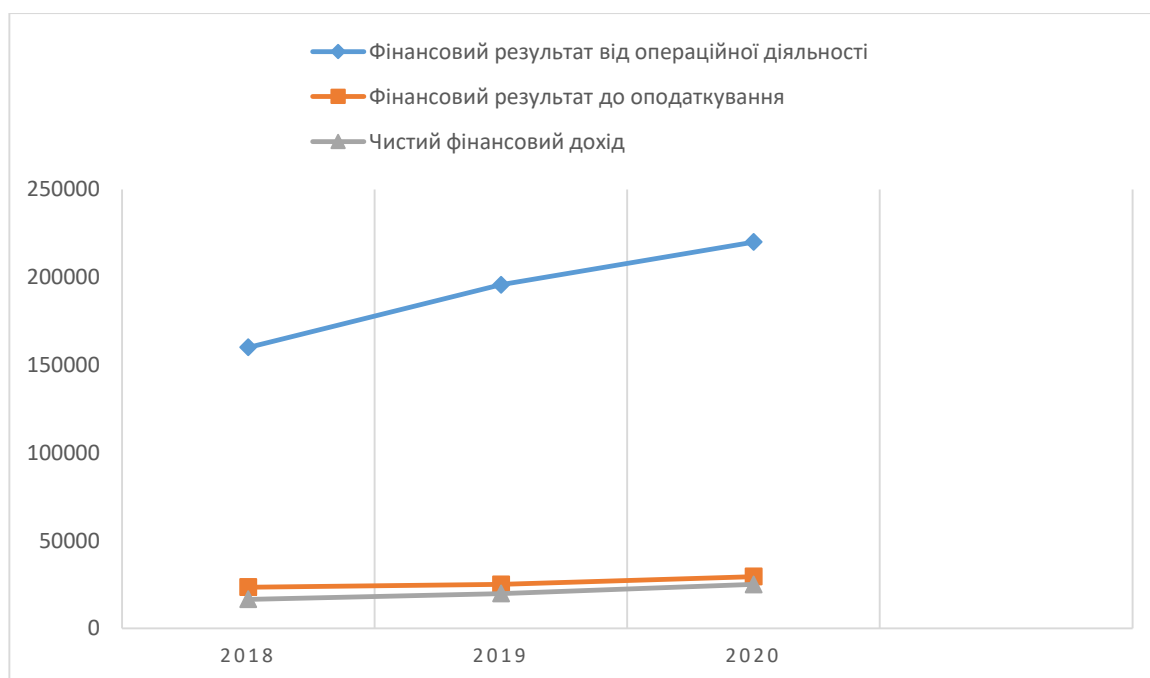


Рис. 2.5. Динаміка зміни основних показників фінансового стану ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Отже, проведений аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр. показав що:

1. У 2019 р. порівняно з 2018 р. змінилися показники:

- Дохід від реалізації продукції збільшився на 380711 тис. грн. (6,26%);
- Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 337988 тис. грн. (6,82%);
- Валовий прибуток від реалізації збільшився на 101094 тис. грн. (8,44%);
- Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 35685 тис. грн. (22,3%);
- Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 1500 тис. грн. (6,38%);
- Чистий фінансовий результат збільшився на 3300 тис. грн. (20%).

2. У 2020 р. порівняно з 2019 р. змінилися показники:

- Дохід від реалізації продукції збільшився на 132275 тис. грн. (2,05%);
- Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 49875 тис. грн. (0,94%);
- Валовий прибуток від реалізації збільшився на 101247 тис. грн. (7,79%);
- Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 24315 тис. грн. (12,43%);
- Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 4500 тис. грн. (18%);
- Чистий фінансовий результат збільшився на 5200 тис. грн. (26,26%).

Тож на підприємстві «Баядера Логістик» у 2018-2020 рр. спостерігається позитивна тенденція до збільшення основних показників

господарської діяльності, тобто це означає що в компанії відбувається ефективна фінансова політика навіть в кризових ситуаціях.

Наступним етапом здійснимо аналіз витрат підприємства, що наведений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз загальних витрат ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр.,
тис. грн (розроблено на основі додатків)**

Показник	Роки			Зміна в 2019 р. порівняно з 2018 р.		Зміна в 2020 р. порівняно з 2019 р.	
	2018	2019	2020	±	%	±	%
Адміністративні витрати	96589	99856	118325	3267	3,38	18469	18,5
Витрати на збут	862359	969350	990000	106991	12,4	20650	2,13
Інші операційні витрати	57659	50000	64259	-7659	-13,3	14259	28,52
Фінансові витрати	116364	156035	159006	39671	34,09	2971	1,9
Інші витрати	22064	24650	38500	2586	11,72	13850	56,18

Розглянемо аналіз витрат графічним методом на рис. 2.6.

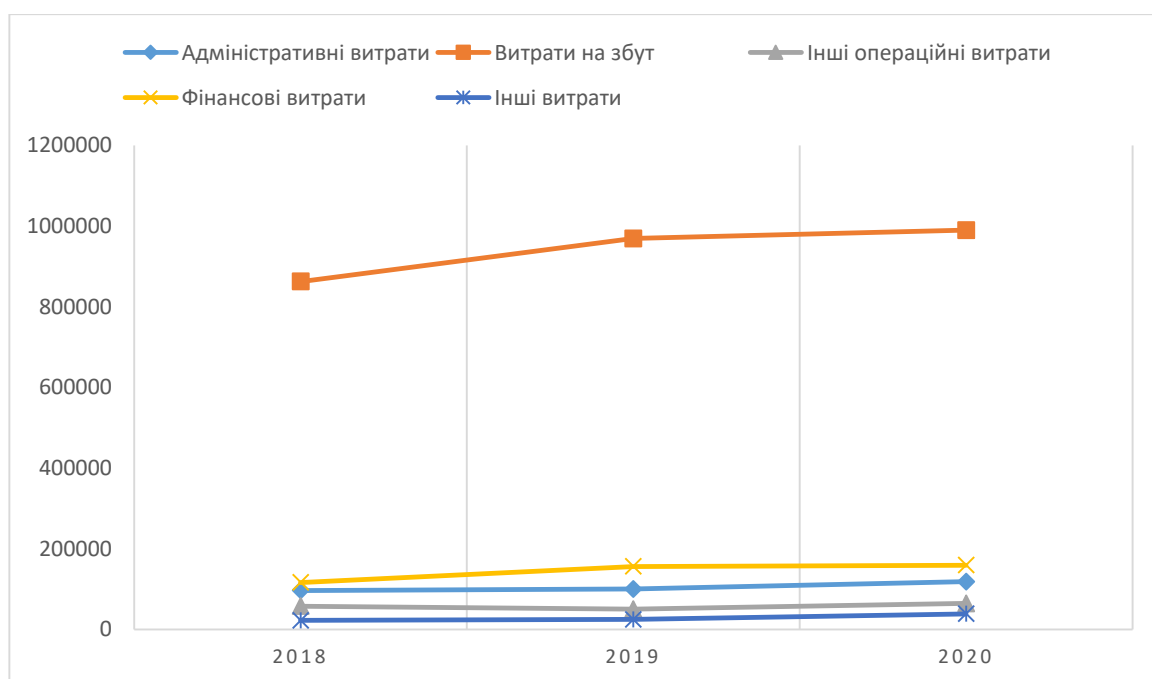


Рис. 2.6. Динаміка загальних витрат ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр.

*Розроблено на основі додатків

Аналіз показників загальних витрат ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр. показав що:

1. У 2019 році порівняно з 2018 роком змінилися такі показники:
 - Адміністративні витрати збільшилися на 3267 тис. грн. (3,38%);
 - Витрати на збут збільшилися на 106991 тис. грн. (12,4%);
 - Інші операційні витрати зменшилися на 7659 тис. грн (13,3%);
 - Фінансові витрати збільшилися на 39671 тис. грн. (34,09%);
 - Інші витрати збільшилися на 2586 тис. грн. (11,72%).
2. У 2020 році порівняно з 2019 роком змінилися наступні показники:
 - Адміністративні витрати збільшилися на 18469 тис. грн. (18,5%);
 - Витрати на збут збільшилися на 20650 тис. грн. (2,13%);
 - Інші операційні витрати збільшилися на 14259 тис. грн (28,52%);
 - Фінансові витрати збільшилися на 2971 тис. грн. (1,9%);
 - Інші витрати збільшилися на 13850 тис. грн. (56,18%).

Далі проведемо аналіз ліквідності ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр., котрий зображений в табл. 2.4 та на рис. 2.7 і включає в себе:

- Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття);
- Коефіцієнт швидкої ліквідності;
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- Чистий оборотний капітал.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Відхилення у 2019 р. порівняно з 2018 р.		Відхилення у 2020 р. порівняно з 2019 р.	
				р.		р.	
				±	%	±	%
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,103	1,065	1,009	-0,038	-3,44	-0,056	-5,26

Продовження табл. 2.4

Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,659	0,701	0,753	0,042	6,37	0,052	7,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,045	0,0385	-0,005	-10	-0,0065	-14,4
Чистий оборотний капітал	6346	400000	200000	393654	6203,18	-200000	-55

*Розраховано на основі додатків

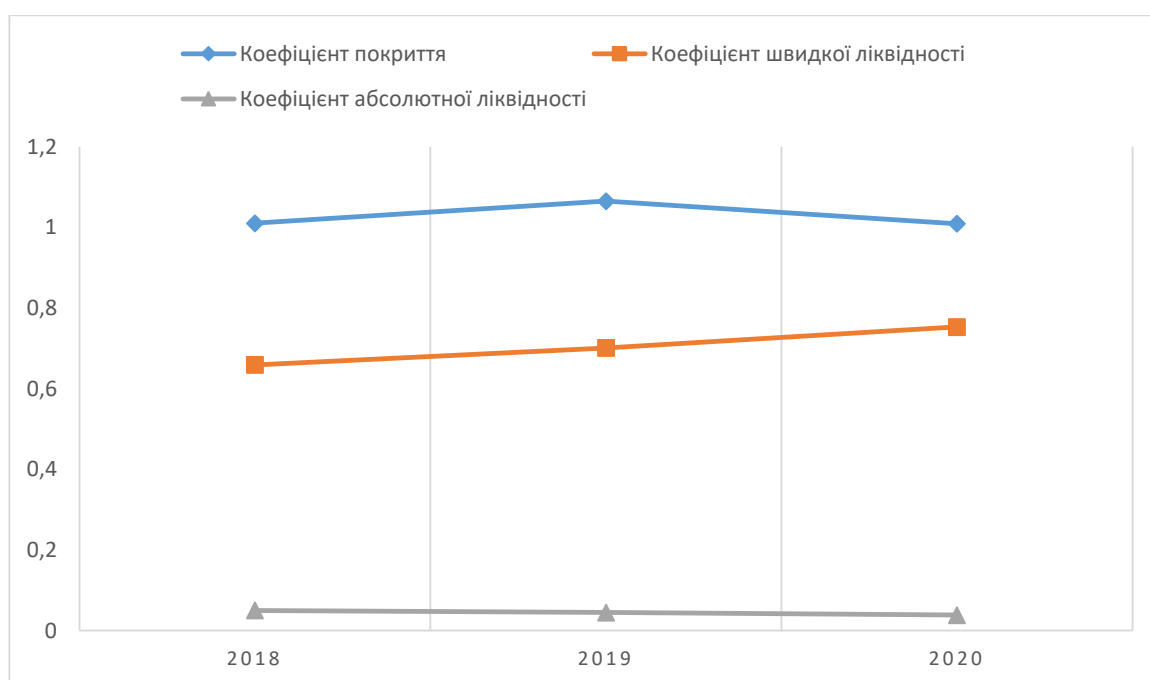


Рис. 2.7. Динаміка зміни показників ліквідності ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр.

*Розроблено на основі додатків

Коефіцієнт покриття в позитивній динаміці має бути більшим за одиницю це й простежується в аналізі даного підприємства, проте показник не надто високий, що свідчить про те, що компанії не вистачить власних активів для продовження діяльності, якщо миттєво погасити всі поточні зобов'язання.

Показники коефіцієнта швидкої ліквідності досягають позитивного значення, що дозволяє підприємству вчасно сплачувати поточні зобов'язання при умові, що дебітори вчасно розрахуються.

Нижня межа показника коефіцієнта абсолютної ліквідності становить -0,2. На нашому підприємстві розраховані дані не задовольняють рекомендоване значення, що зобов'язує до погашення короткострокових боргів найближчим часом.

Стосовно показника чистого обороту, то він протягом всіх років більше нуля, проте в 2020 році зменшився в порівнянні з 2019 роком що може бути пов'язане зі змінами в економіці та державі загалом.

Наступним кроком проведемо аналіз майнового стану підприємства, до складу якого входить:

- Коефіцієнт зносу основних засобів – частка зношених основних засобів у загальній їх вартості;
- Коефіцієнт оновлення основних засобів – частка нових основних засобів на кінець звітного періоду;
- Коефіцієнт вибуття основних засобів – частка основних засобів, що вибули з причини зносу та інших причин.

Динаміка змін показників за 2018-2020 рр. використання основних засобів наведена в таблиці 2.5 та на рис. 2.8.

Таблиця 2.5

Аналіз основних засобів ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Відхилення у 2019 р. порівняно з 2018 р.		Відхилення у 2020 р. порівняно з 2019 р.	
				±	%	±	%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,818	0,75	0,444	-0,068	-8,31	-0,306	-40,8
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,909	0,916	0,888	0,007	0,77	-0,028	-3,05

Продовження табл. 2.5

Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,356	0,564	0,79	0,208	58,42	0,226	40,07
-------------------------------------	-------	-------	------	-------	-------	-------	-------

*Розраховано за додатками

Як видно з таблиці 2.5, в 2018-2020 рр. коефіцієнт зносу основних засобів має від'ємне значення, що є позитивним для підприємства, адже оновлюється запас основних засобів.

В 2018-2019 рр. коефіцієнт оновлення основних засобів свідчить про позитивну тенденцію заміни та оновлення основних засобів, адже він збільшується. А от в 2019-2020 рр. основні засоби зазнають впливу часу та старіють.

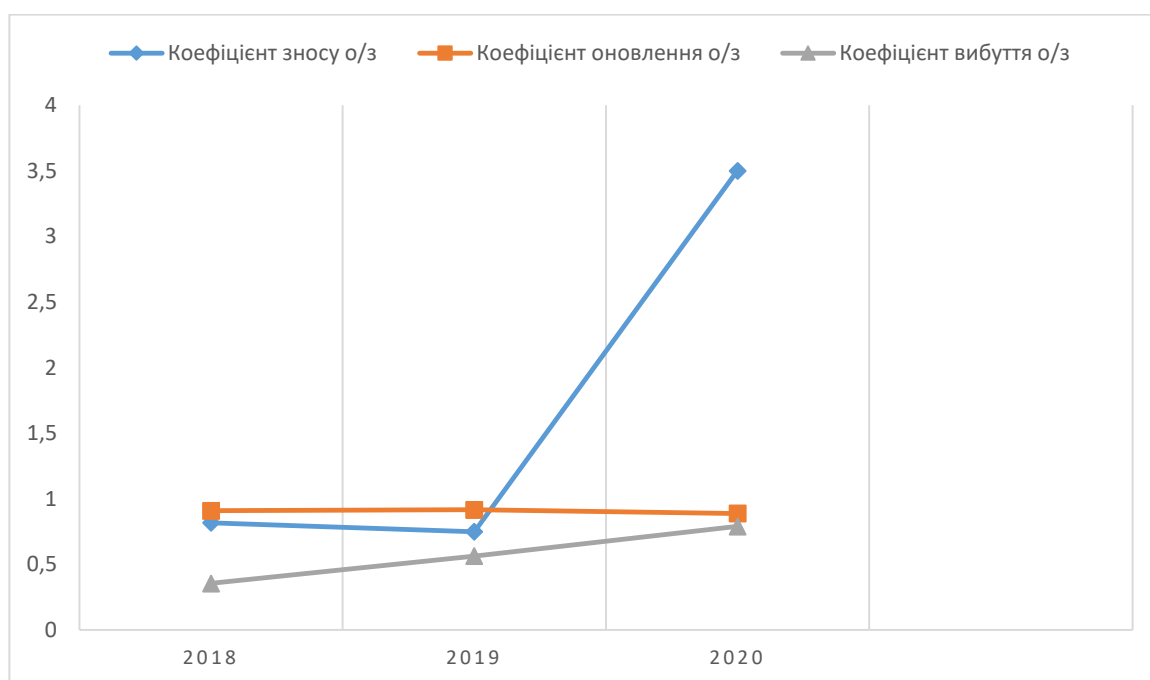


Рис. 2.8. Динаміка змін основних засобів ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр.

*Розроблено на основі додатків

За інформаційними даними, коефіцієнт оновлення є більшим за коефіцієнт вибуття. Даної закономірності не простежується на підприємстві,

що свідчить про виведення більшої кількості обладнання та техніки, ніж надходження нового.

Наступним етапом проведемо аналіз та оцінку фінансової стійкості ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр., які наведені в таблиці 2.6 та на рис. 2.9, до складу яких входять наступні показники:

- Коефіцієнт автономії – частка власного капіталу підприємства у загальній сумі, інвестованій у діяльність;
- Коефіцієнт фінансування – частка коштів, що не є у власності компанії;
- Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами – відсоток матеріальних оборотних активів, які фінансуються за рахунок чистого оборотного капіталу;
- Коефіцієнт маневреності власного капіталу – частина власного капіталу, яка вкладена в оборотні кошти, тобто нею фінансують поточну діяльність підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Відхилення у 2019 р. порівняно з 2018 р.		Відхилення у 2020 р. порівняно з 2019 р.	
				±	%	±	%
				Коефіцієнт автономії	0,0469	0,0392	0,0475
Коефіцієнт фінансування	0,9531	0,9608	0,9525	0,0077	0,8	-0,0083	-0,87
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,9529	0,9595	0,9514	0,0066	0,69	-0,0081	-0,84
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,906	0,1036	0,3212	-0,8	-83,58	0,2176	210

*Розраховано за даними додатків

З визначених даних зрозуміло, що компанія має високий рівень фінансових ризиків, адже коефіцієнт автономії менше одиниці. Також простежується неповне використання можливостей підприємства через показник фінансової залежності. У підприємства немає проблем з платоспроможністю та частини власного капіталу вистачає для фінансування діяльності компанії про що свідчать крайні два показники, адже вони перетинають граничну межу, яка становить 0,1.

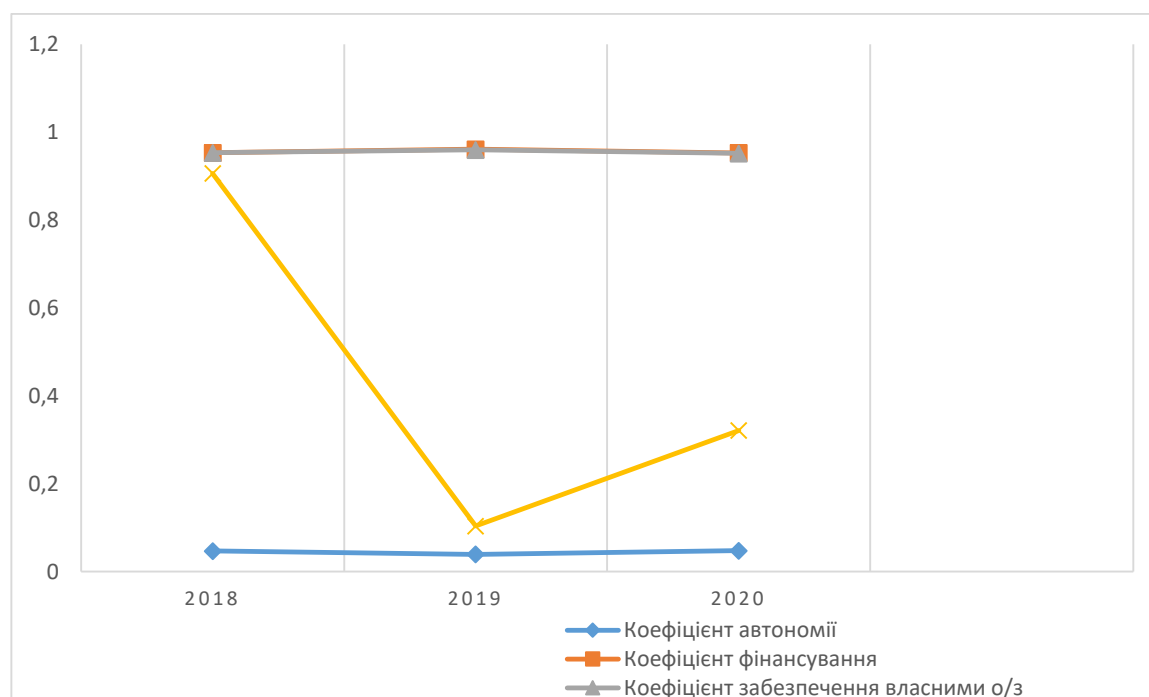


Рис. 2.9. Динаміка змін показників фінансової стійкості ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр.

*Розроблено на основі додатків

Далі проведемо аналіз рентабельності ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр., наведений в табл. 2.7 та на рис. 2.10. Даний аналіз включає показники рентабельності активів, власного капіталу, діяльності підприємства та продукції.

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Відхилення у 2019 р. порівняно з 2018 р.		Відхилення у 2020 р. порівняно з 2019 р.	
				±	%	±	%
Коефіцієнт рентабельності активів	0,0488	0,055	0,061	0,0062	12,7	0,006	10,9
Коефіцієнт рентабельності власних активів	1,1	1,238	1,111	0,138	12,54	-0,127	-10,26
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,018	0,02	0,0227	0,002	11,1	0,0027	13,5
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,01	1,16	1,19	0,15	15,85	0,03	2,58

*Розраховано на основі додатків

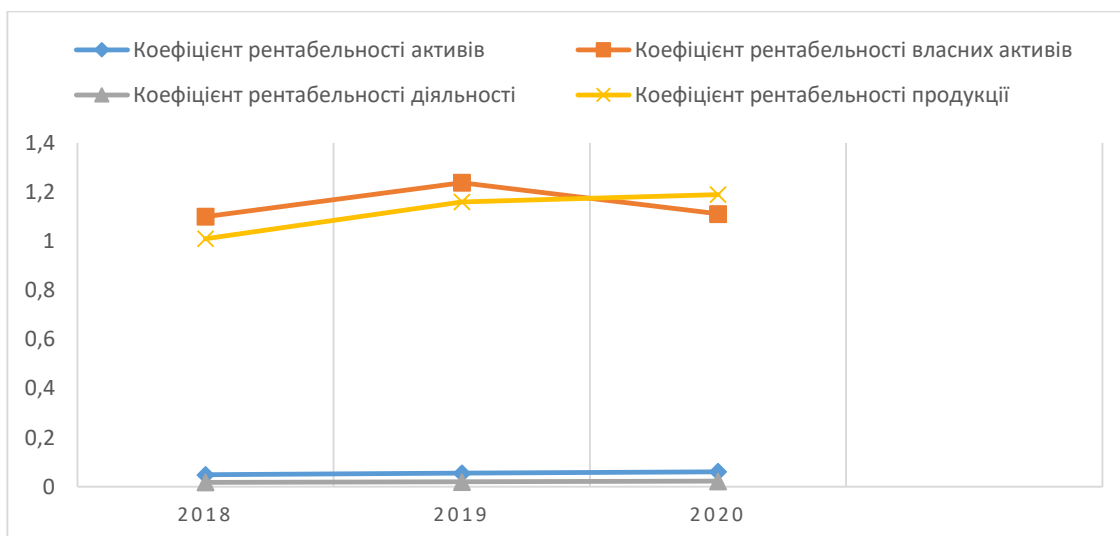


Рис. 2.10. Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр.

*Виконано на основі додатків

Виходячи з розрахунків, майже всі коефіцієнти зростають в період 2018-2020 рр., проте у 2020 році коефіцієнт рентабельності власних активів знизився на 10%, що може бути пов'язане з пандемією та карантинном у світі, також це може свідчити про падаючий попит на продукцію і надлишок активів.

Останнім показником буде аналіз ділової активності ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр., котрий наведений в табл. 2.8 та на рис. 2.11. До складу даного аналізу входять:

- Коефіцієнт оборотності активів;
- Коефіцієнт кредиторської заборгованості;
- Коефіцієнт дебіторської заборгованості;
- Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів;
- Коефіцієнт фондвіддачі – оборотність матеріальних запасів;
- Коефіцієнт оборотності власного капіталу.

Таблиця 2.8

Аналіз ділової активності ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Відхилення у 2019 р. порівняно з 2018 р.		Відхилення у 2020 р. порівняно з 2019 р.	
				±	%	±	%
Коефіцієнт оборотності активів	3,01	3,25	3,96	0,24	7,97	0,71	21,85
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	3,2189	3,3056	3,562	0,0867	2,69	0,2564	7,75
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	3,659	3,487	3,96	-0,172	-4,7	0,473	13,56
Строк погашення дебіторської заборгованості	110,1	108,36	112,5	-1,74	-1,58	4,14	3,82
Строк погашення кредиторської заборгованості	156	145	126	-11	-7	-19	-13,1
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,56	9,32	9,95	1,76	23,28	0,63	6,76
Коефіцієнт оборотності основних засобів	462,3	498,7	532,1	36,4	7,82	33,4	6,7

Продовження табл. 2.8

Коефіцієнт оборотності власного капіталу	68,25	71,06	78,1	2,81	4,12	7,04	9,9
--	-------	-------	------	------	------	------	-----

*Розраховано на основі додатків

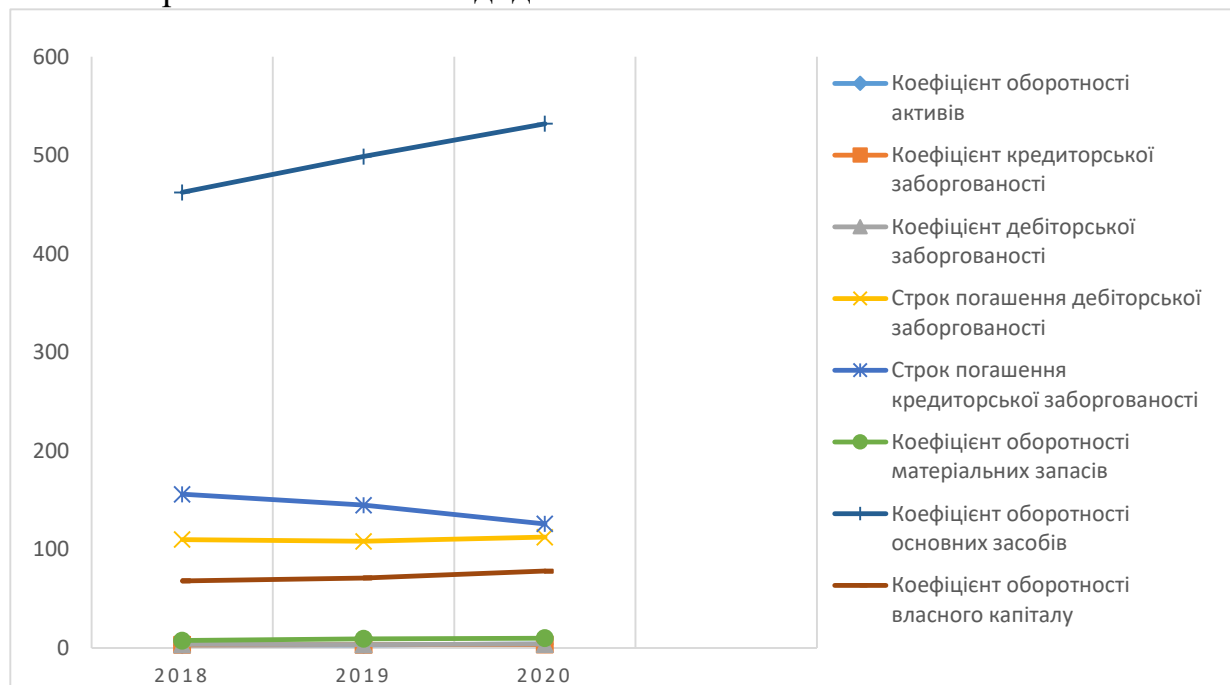


Рис. 2.11. Динаміка зміни показників ділової активності ТОВ «Баядера Логістик» за 2018-2020 рр.

*Виконано на основі додатків

Отже, як бачимо з розрахунків коефіцієнт оборотності активів має тенденцію до збільшення, що показує збільшення коштів за одиницю продукції на одиницю активів підприємства.

Коефіцієнти дебіторської та кредиторської заборгованості взаємозалежні та, дивлячись на динаміку змін протягом трьох років, можна сказати, що компанія зможе виплатити всі кредиторські борги лише за умови отримання усіх дебіторських зобов'язань. Хоча терміни погашення обох заборгованостей зменшується, що говорить про хороше функціонування підприємства.

Завдяки коефіцієнту оборотності матеріальних запасів можемо сказати, що компанія має стійке фінансове становище, адже оборотні запаси мають ліквідну структуру, що спричинило збільшення даного показника.

Коефіцієнт фондівдачі збільшується протягом трьох років і це свідчить про достатній обсяг продажу та величину капітального вкладу.

Спостерігається також позитивна крива показників коефіцієнта оборотності власного капіталу, що значить вкладення коштів до інших джерел доходів.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства та визначення сильних і слабких сторін

Розглянувши фінансові показники ТОВ «Баядера Логістик» можна оцінити конкурентну позицію продукції на ринку. Аналіз конкурентної ситуації в галузі проводиться за моделлю Портера в декілька етапів:

1. Загальна характеристика галузі;
2. Дослідження та опис конкурентів;
3. Повний аналіз головного конкурента;
4. Визначення ймовірності виходу нових конкурентів на ринок або ж товарів, які можуть замінити даний продукт [17].

ТОВ «Баядера Логістик» є одним з найбільших дистриб'юторів алкогольних напоїв на ринку і, здається, що дана галузь є чудовою нішою для виходу на ринок, проте безліч факторів непрямого впливу роблять її далеко не ідеальною. Чорний ринок, постійне підвищення акцизу, податки, міждержавні чвари та заборона експорту в певні країни, пандемія, зменшення купівельної спроможності у громадян та багато іншого впливають на галузь алкогольних напоїв дуже негативно [2, 26].

Розглянемо також дію факторів прямого впливу, які неоднозначно здійснюють вплив на підприємство. Тож, основними постачальниками ТОВ «Баядера Логістик» є декілька українських підприємств, зокрема: ТОВ «Національні алкогольні традиції», ПАТ «Коблево», ТОВ «Національна горілчана компанія», ТОВ «Миколаївський коньячний завод» та інші, а також іноземні партнери [13]:

- Diageo – компанія №1 у світі з виробництва алкогольної продукції, основними брендами якої є Johnnie Walker, White Horse, Baileys, Sheridan's, Gordon's, Captain Morgan, Smirnoff, Barton & Guester;
- Remy Cointreau – французька компанія, що випускає коньяк Remy Martin, ром Mount Gay, бренди Metaxa, St. Remy, шампанське Piper-Heidsieck, Charles Heidsieck, F. Bonnet, лікери Cointreau, Passoa;
- Allied Brands – основним продуктом є абсент Xenta Absenta;
- Distilleries de Matha – ексклюзивний з надзвичайною якістю коньяк «Пантера»;
- Antiche Distillerie Riunite – італійський власник двох заводів, що розробили нову технологію з використанням вбудованого гейзера для приготування коктейлів – ексклюзивні бренди лікери Volare, Sambuka Antica;
- Jose Cuervo International – компанія №1 у світі з виробництва текили – основний бренд Latvijas Balsams.

Дані постачальники сприяють повному циклу виробництва, чудовій якості продукції, надають можливість вироблення нових продуктів, заповнення магазинних полицок на більше ніж 50% даного асортименту, адже у власності компанії знаходиться понад 70 різновидів продукції, котрі продаються в більш ніж 7000 торгівельних точках країни.

Споживачами продукції ТОВ «Баядера Логістик» є як внутрішні контрагенти, так і зовнішні. До внутрішніх належать представники оптових та роздрібних мереж. До зовнішніх: Молдова, Казахстан, Великобританія, Німеччина, Угорщина, Латвія, Ізраїль, Грузія, Вірменія, Естонія та інші [13].

Конкурентів в даній галузі досить багато: «GlobalSpirits» із ТМ «Хортиця», «Первак», «Мароша», «Шустов»; ЕВТ з ТМ «Союз-Віктан», ТМ «Медов», ТМ «Коктебель», Nemiroff з ТМ «Nemiroff», Алеф з ТМ «Грін Дей». Кожна з компаній займає свою частку в даній ніші та має своїх постійних споживачів. «Хлібний дар», «Nemiroff» та «Хортиця» вважають, що саме вони є лідерами галузі алкогольної продукції [2, 26]. Тому розглянемо розподіл ринку на частки виробників алкогольних товарів на рис. 2.12.

З діаграми видно, що ТОВ «Баядера Логістик» займає найбільшу частку ринку, на другому місці холдинг «Global Spirits», а на третьому – холдинг «Nemiroff». Загалом можна сказати, що ринок алкоголю в Україні перенасичений, адже троє лідерів займають 78%. Якщо тенденція росту не зміниться, то дрібні компанії збанкрутують.

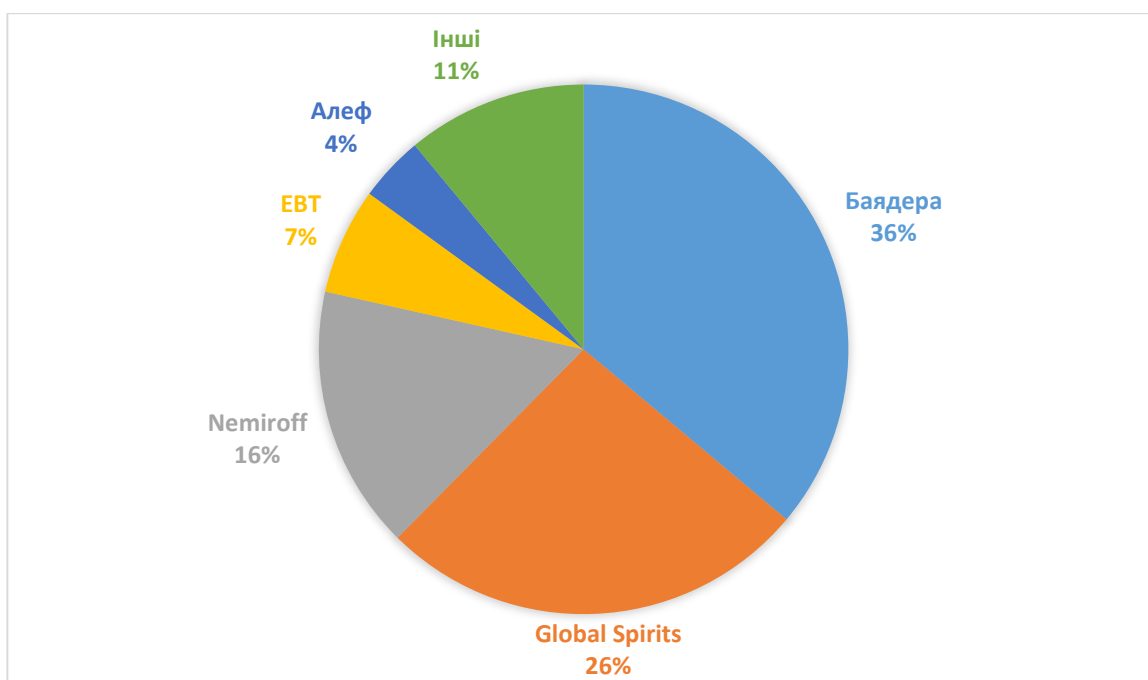


Рис. 2.12. Частка ринку, яку займає ТОВ «Баядера Логістик» відносно конкурентів

*Складено автором на основі [2, 26]

Для того, щоб підприємство трималось на місці лідера, необхідно постійно передивлятись власні сильні та слабкі сторони, а також головного конкурента. Тому спочатку побудуємо профіль діяльності ТОВ «Баядера Логістик» в табл. 2.9, а потім головного конкурента холдинг «Global Spirits» в табл. 2.10, віднявши від оцінок нашого підприємства оцінки конкурента [11].

Таблиця 2.9

Побудова профілю діяльності ТОВ «Баядера Логістик»

Показник	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей		+	
Рівень ризику			+
Ступінь доцільності організаційної структури			+

Продовження табл. 2.9

Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			+
Стиль правління		+	
Рівень прибутку		+	
Доля ринку			+
Система контролю якості товару			+
Широта асортименту			+
Гнучкість цінової політики			+
Доцільність договірної політики		+	
Система організації збуту			+
Рівень сервісу		+	
Система стимулювання покупців	-		
Ступінь маркетингової активності			+
Стан матеріально-технічної бази		+	
Кваліфікаційний склад кадрів	+		
Оцінка руху кадрів	+		
Ступінь мотивації кадрів	-		
Фінансові можливості підприємства		+	
Організаційна культура		+	
Сумарна оцінка підприємства		43 бали	

*Складено на основі [13]

Таблиця 2.10

Профіль діяльності конкурента холдингу «Global Spirits»

Показник	Бали				
	2	1	0	-1	-2
Ступінь досягнення цілей			0		
Рівень ризику		+			
Ступінь доцільності організаційної структури		+			
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві				-	
Стиль правління			0		
Рівень прибутку		+			
Доля ринку		+			
Система контролю якості товару	+				
Широта асортименту			0		
Гнучкість цінової політики			0		
Доцільність договірної політики			0		
Система організації збуту				-	
Рівень сервісу			0		
Система стимулювання покупців	+				
Ступінь маркетингової активності			0		
Стан матеріально-технічної бази			0		
Кваліфікаційний склад кадрів			0		
Оцінка руху кадрів				-	
Ступінь мотивації кадрів				-	
Фінансові можливості підприємства			0		
Організаційна культура			0		
Сумарна оцінка підприємства			+4		

*Складено на основі [13, 11]

Загалом з таблиці 2.10 видно, що компанія «Global Spirits» є серйозним конкурентом для ТОВ «Баядера Логістик», особливо в таких категоріях як: рівень ризику, ступінь доцільності організаційної структури, частка ринку, система контролю якості товару, ширина асортименту, ступінь маркетингової активності.

Наступним етапом потрібно скласти матрицю SWOT для визначення можливостей та загроз, які необхідно вчасно використати на свою користь або ж уникнути для запобігання неефективної діяльності підприємства. Виконаємо дану матрицю в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ТОВ «Баядера Логістик»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Оцінка в балах	Слабкі сторони	Оцінка в балах
	Якість продукції	3	Падаючий ринок	3
	Відомі бренди	2	Недостатність власного оборотного капіталу	3
	Широке охоплення каналів дистрибуції і регіонів	3	Недостатність преміум брендів для високої цінової категорії	2
	Гарна рекламна підтримка	3	Завелика кількість асортименту	2
	Гнучка цінова політика	3	Недостатня кваліфікація персоналу	2
Зовнішнє	Можливості		Загрози	
	Розширення ринків збуту за рахунок експорту	3	Зменшення споживчого населення через деформацію держави	3
	Освоєння нових груп споживачів	3	Тіньовий ринок	2
	Вихід з ринку слабших конкурентів	2	Нестабільна законодавча база	2
			Жорстка конкуренція	2

*Складено на основі [13]

З таблиці 2.11 видно, що компанія має ряд слабких сторін і загроз, котрі потрібно уникнути завдяки сильним сторонам та можливостям, тому для цього попарно проаналізуємо фактори проблем розвитку в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Фактори проблем розвитку ТОВ «Баядера Логістик»

Поле SWOT	Проблеми розвитку	Оцінка факторів
СiМ	Низький рівень кваліфікації персоналу знижує інвестиційну привабливість підприємства	2
СiЗ	Вихід на іноземні ринки з неефективними програмами приносить збитки і має тенденцію до погіршення фінансового стану	3
СЛiМ	Неефективний аналіз ринку призводить до зниження доходів підприємства	2
СЛiЗ	Падаючий ринок збуту та проблеми в державі ведуть до подальшого погіршення фінансового стану	3

*Складено на основі 28

Вище наведені проблеми розвитку є головними в діяльності підприємства, тому для їх уникнення необхідно розробити альтернативні стратегії розвитку, які наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Альтернативні стратегії розвитку ТОВ «Баядера Логістик»

Поле SWOT	Альтернативні стратегії розвитку	Оцінка факторів
СiМ	Розвинена мережа виробничих заводів та кваліфікація співробітників сприяють до випуску нової продукції	3
СiЗ	Високий рівень конкуренції стимулює до розвитку діяльності на іноземних ринках	2
СЛiМ	Удосконалення інформаційних систем зі збору інформації та уникнення людського фактору	3
СЛiЗ	Розвиток якості продукції та розгляд виходу на нові іноземні ринки	3

*Складено на основі [13, 1]

Для подальшої успішної діяльності необхідно визначити конкурентну стратегію розвитку завдяки балансу потенціалу підприємства. Баланс потенціалу підприємства – визначення активів (сильні сторони та можливості) і пасивів (слабкі сторони та загрози), які наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Баланс потенціалу підприємства

Активи	Оцінка впливу	Пасиви	Оцінка впливу
Сильні сторони	14	Слабкі сторони	12
Зовнішні можливості	8	Зовнішні загрози	9
Всього	22	Всього	21

*Складено на основі [13]

Різниця між активами та пасивами складає одиницю, що свідчить про позитивну тенденцію діяльності, проте розслабитись не можна, адже конкуренти можуть в будь-який момент скористатись можливістю і посунути позиції компанії на щаблі першості. Потрібно будувати стратегію спрямовану на розвиток сильних сторін ТОВ «Баядера Логістик».

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, необхідно визначити конкурентну частку продукції ТОВ «Баядера Логістик» та схожих торгових марок конкурентів. Для даного аналізу використовуємо матрицю Бостонської консультаційної групи, так звану матрицю БКГ, розрахунки для побудови якої наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Характеристика портфеля продукції ТОВ «Баядера Логістик»

Торгові марки	Частка ринку в 2020 р., %			Критерії матриці		
	Частка брендів ТОВ "Баядера-Логістик" 2016 р., %	Частка конкурентів 2016 р., %	Бренди конкурентів	Темп росту ринку	Відносна частка ринку	Частка в загальному об'ємі, %
ТМ «Козацька рада»	11	6	Хортиця	101%	1,83	29%
ТМ «Хлібний дар»	16	12	Nemiroff (штоф)	99%	1,33	29%
ТМ «Цельсій»	2	2	Медоф	90%	1,00	18%
ТМ «Перепілка»	5	8	Мороша	78%	0,63	9%
ТМ «Воздух»	9	5	Грін дей	609%	1,80	15%
Всього				195%	1,32	100%

Далі прорахуємо середнє значення в матриці за допомогою таких показників:

– Середній індекс темпів росту ринку = $(101 + 99 + 90 + 78 + 609)/5 = 195\%$

– Відносна частка ринку = $(1,83+1,33+1+0,63+1,8)/5=1,32$

– Діаметр кола пропорційний відносній долі ринку.

З наведених даних формуємо матрицю БКГ на рис. 2.13.

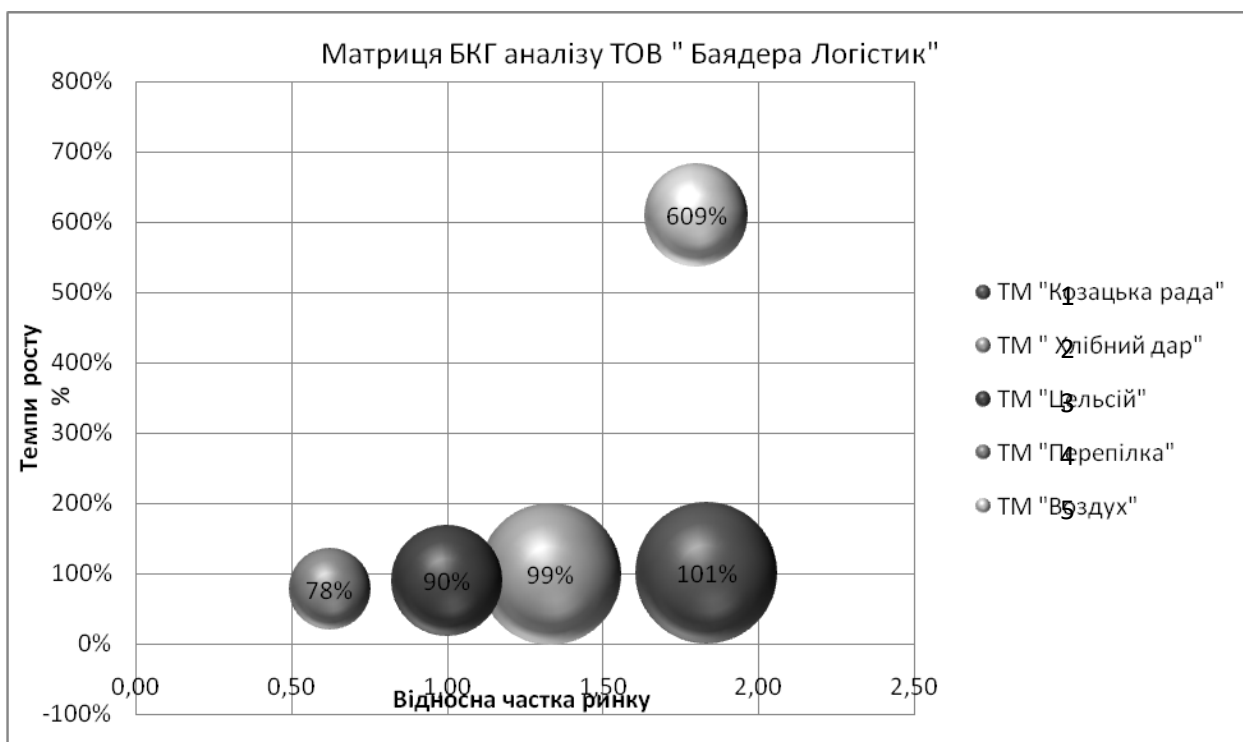


Рис. 2.13. Матриця БКГ ТОВ «Баядера Логістик»

*Складено автором на основі [1, 10, 11, 12, 13, 14]

Отже, ТМ «Цельсій» має 609% темпу росту до 2019 року і займає 15% всього товарного асортименту компанії, тому товарна марка належить до зони «Зірок» і потребує додаткових затрат на просування.

Торгові марки «Хлібний дар» і «Козацька рада», незважаючи на те, що потрапили в зону «Дикі кішки», роблять величезний вплив на ринок алкоголю вцілому.

Торгові марки «Перепілка» і «Воздух» потрапили до зони «собак», через те, що останнім часом компанія не фокусувалася на них і вкладала кошти лише для підтримки продажів. Проте ці бренди мають довіру певного кола споживачів, є пізнаваними, тож саме ці бренди потрібно пропонувати дистриб'юторам.

Необхідні конкурентні товарні стратегії наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Варіанти конкурентних товарних стратегій ТОВ «Баядера
Логістик»**

Сегмент	Види продукції	Стратегія
«Зірки»	ТМ «Цельсій»	Збільшити частку ринку за рахунок преміальності
«Дійні корови»		Всі кошти передати на підтримку «Зірок»
«Дикі кішки»	ТМ «Хлібний дар» ТМ «Козацька рада»	Збільшити об'єм реалізації за рахунок додаткових інвестицій
«Собаки»	ТМ «Перепілка» ТМ «Воздух»	Надати місцевим дистриб'юторам

З проведеного аналізу можна визначити, що в товарному портфелі ТОВ «Баядера Логістик» переважає продукція із зони «Дикі кішки», для яких необхідна стратегія залучення більшої частки додаткових інвестицій, адже дана продукція має хорошу тенденцію попиту. Для «Зірок» необхідно підвищити якість та закріпити за собою ефект преміум товарів. А от товари із зони «Собаки» необхідно надавати дистриб'юторам для того, щоб підвищити увагу покупців та розширити об'єм збуту. Також, як бачимо з табл. 2.16, товарів із зони «Дійні корови» немає і це може бути пов'язано з нестабільністю в країні та низькими заробітними платнями в громадян.

Наступним етапом розробимо «багатокутник конкурентоспроможності» продукції відносно декількох головних конкурентів на ринку: Global Spirits та Nemiroff.

Для проведення даного графічного аналізу було визначено критерії та шкала оцінювання в п'ять балів, які наведені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Оцінка конкурентоспроможності продукції на ринку алкоголю

Критерій	Баядера Логістик	Global Spirits	Nemiroff
Асортимент продукції та її вартість	4	4	2
Ефективність і результат	5	4	3
Зовнішній вигляд продукту	5	5	5
Термін зберігання	5	5	5
Дистрибуція	5	4	2
Рівень рекламної активності	5	4	3
Унікальність торговельної пропозиції	4	4	3
Рівень знання бренду цільовими аудиторіями	5	5	5
Ступінь лояльності до марки	4	4	3
Якість кваліфікації і роботи персоналу	5	5	3

Джерело: розроблено автором

На основі зазначених критеріїв та оцінок будемо багатокутник конкурентоспроможності продукції, який дасть змогу зрозуміти сильні та слабкі сторони кожної компанії, а головне роль на ринку алкоголю ТОВ «Баядера Логістик» відносно головних конкурентів.

Багатокутник конкурентоспроможності продукції ТОВ «Баядера Логістик» наведений на рис. 2.14.



Рис. 2.14. «Багатокутник конкурентоспроможності» продукції ТОВ «Баядера Логістик» відносно конкурентів

За даними, які отримали за допомогою оцінки багатокутника конкурентоспроможності продукції, можна зробити висновок, що ТОВ «Баядера Логістик» позиціонує з високоякісною та конкурентоспроможною продукцією в галузі алкогольної продукції, але керівництву необхідно звернути увагу на співвідношення асортименту товарів та їх вартість, ступінь лояльності до марки та унікальність торговельної пропозиції, адже, як видно з рис. 2.14, компанія Global Spirits має такі ж самі показники в значенні «4». Позбувшись даних недоліків ТОВ «Баядера Логістик» впевнено займатиме перше місце в рейтингу на ринку алкоголю.

Далі необхідно прорахувати кількісну оцінку товару у вигляді обчислення одиничних, групових та інтегральних індексів. Було визначено органолептичні та фізико-хімічні показники, за якими проведено опитування серед користувачів соціальної мережі Instagram (50 осіб) та власне коло спілкування (10 осіб). Оцінювались смак, колір, аромат, міцність, відчуття після споживання та вартість ТМ «Хлібний дар» від ТОВ «Баядера Логістик»

та ТМ «Хортиця» від компанії Global Spirits. Узагальнені оцінки за 10-ти бальною шкалою вказаних експертів занесені до таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

**Оцінка конкурентоспроможності алкогольної продукції ТОВ
«Баядера Логістик» за опитуванням експертів**

Параметри	ТМ «Хлібний дар»		Середнє значення	ТМ «Хортиця»		Середнє значення
	Користувач і Instagram	Власне коло спілкування		Користувач і Instagram	Власне коло спілкування	
Технічні:	46	34	9	42	41	8,3
Міцність	9	8	8,5	8	9	8,5
Аромат	7	8	7,5	6	6	6
Колір	10	10	10	10	10	10
Смак	10	10	10	10	8	9
Відчуття після споживання	10	8	9	8	8	8
Економічні :	9	9	9	9	9	9
Вартість	9	9	9	9	9	9

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

На основі даних з табл. 2.18 розрахуємо рівень одиничних показників конкурентоспроможності продукції ТОВ «Баядера Логістик» та холдингу «Global Spirits».

1) одиничний показник технічного параметру:

$$q_{i(\text{Баядера})} = 9/10 = 0,9$$

$$q_{i(\text{Global Spirits})} = 8,3/10 = 0,83$$

2) одиничний показник економічного параметру:

$$q_{i(\text{Баядера})} = 9/10 = 0,9$$

$$q_{i(\text{Global Spirits})} = 9/10 = 0,9$$

Для розрахунку групового показника необхідно прорахувати коефіцієнт вагомості для кожної позиції продукції ТМ «Хлібний дар» та ТМ «Хортиця». Необхідні розрахунки наведені в таблиці 2.19 та 2.20.

Таблиця 2.19

Розрахунок коефіцієнта вагомості для ТМ «Хлібний дар»

Параметри	ТМ «Хлібний дар»		Сума	Коеф. вагомості
	Користувачі Instagram	Власне коло спілкування		
Міцність	9	8	17	0,16
Аромат	7	8	15	0,14
Колір	10	10	20	0,19
Смак	10	10	20	0,19
Відчуття після споживання	10	8	18	0,17
Вартість	9	9	18	0,17
Сума	55	53	108	1,0

Приклад розрахунку коефіцієнта вагомості для кожної позиції:

1. Міцність: $34/209=0,16$
2. Аромат: $27/209=0,13$
3. Колір: $40/209=0,19$
4. Смак: $38/209=0,18$
5. Відчуття після споживання: $34/209=0,16$
6. Вартість: $36/209=0,17$

Розраховані дані занесемо до таблиці 2.19.

Таблиця 2.20

Розрахунок коефіцієнта вагомості для ТМ «Хлібний дар»

Параметри	ТМ «Хортиця»		Сума	Коеф. вагомості
	Користувачі Instagram	Власне коло спілкування		
Міцність	8	9	17	0,17
Аромат	6	6	16	0,16
Колір	10	10	20	0,2
Смак	10	8	18	0,18
Відчуття після споживання	8	8	16	0,16
Вартість	9	9	18	0,18
Сума	51	50	101	1,0

Наступним етапом необхідно визначити груповий показник конкурентоспроможності продукції ТОВ «Баядера Логістик» та холдингу «Global Spirits». Розрахунок наведений в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

Груповий показник конкурентоспроможності алкогольної продукції

Параметри	Коеф. Вагомості	ТМ «Хлібний дар»		Коеф. вагомості	ТМ «Хортиця»	
		q	$q \cdot a_i$		q	$q \cdot a_i$
Міцність	0,16	8,5	1,36	0,17	8,5	1,44
Аромат	0,14	7,5	1,05	0,16	6	0,96
Колір	0,19	10	1,9	0,2	10	2
Смак	0,19	10	1,9	0,18	9	1,62
Відчуття після споживання	0,17	9	1,53	0,16	8	1,28
Вартість	0,17	9	1,53	0,18	9	1,62
Груповий показник	-	9,27		-	8,92	

З табл. 2.21 видно, що ТОВ «Баядера Логістик» з ТМ «Хлібний дар» є досить конкурентоспроможним товаром на ринку алкогольної продукції, проте потрібно звернути увагу на власні слабкі та сильні сторони і удосконалювати діяльність, адже компанія Global Spirits з ТМ «Хортиця» відстає на невеликий показник, що створює можливості посісти перше місце в рейтингу.

Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції визначається за технічними та економічними параметрами:

1) за технічними параметрами:

$$K_{\text{Хлібний дар}} = 9,27/10 = 0,927$$

$$K_{\text{Хортиця}} = 8,92/10 = 0,892$$

2) за економічними параметрами:

$$K_{\text{Хлібний дар}} = 9/10 = 0,9$$

$$K_{\text{Хортиця}} = 9/10 = 0,9$$

Інтегральний показник відносно конкурентної торгової марки:

$$K_{\text{Хлібний дар}} = 0,927/0,9 = 1,03$$

$$K_{\text{Хортиця}} = 0,892/0,9 = 0,99$$

За розрахованими даними видно, що інтегральний показник становить «1,03», що вказує на високу конкурентоспроможність ТМ «Хлібний дар» в

порівнянні з ТМ «Хортиця». Також різниця між показниками досить незначна, тому послаблювати позиції ТОВ «Баядера Логістик» буде не найкращим рішенням.

Підсумовуючи вище наведені дослідження, можна сказати, що продукція ТОВ «Баядера Логістик» достатньо конкурентоспроможна та займає лідерську позицію на ринку алкоголю завдяки гармонійному поєднанню якості та ціни, а також інших органолептичних показників таких як: смак, аромат, міцність, вигляд та інші.

Висновки до розділу 2

В аналітичному розділі було розглянуто організаційно-економічну характеристику компанії, основних конкурентів на ринку та оцінено конкурентні позиції продукції в галузі алкогольних напоїв.

ТОВ «Баядера Логістик» є найбільшим дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні та має 26 логістичних центрів в кожному регіоні країни, що забезпечує представленість продукції на всій території держави. Компанія також займає лідируючі позиції на ринку винної та лікєро-горілкової продукції надзвичайної якості.

На підприємстві «Баядера Логістик» у 2018-2020 рр. спостерігається позитивна тенденція до збільшення основних показників господарської діяльності, тобто це означає що в компанії відбувається ефективна фінансова політика навіть в кризових ситуаціях.

Виходячи з розрахунків у параграфі 2.2, майже всі коефіцієнти зростають в період 2018-2020 рр., проте у 2020 році коефіцієнт рентабельності власних активів знизився на 10%, що може бути пов'язане з пандемією та карантинном у світі, також це може свідчити про падаючий попит на продукцію і надлишок активів.

Підсумовуючи оцінку конкурентоспроможності продукції ТОВ «Баядера Логістик» в параграфі 2.3, важливо зазначити, що дане підприємство

займає перше місце в рейтингу алкогольної продукції та основним її конкурентом є компанія «Global Spirits».

Проведення SWOT-аналізу допомогло визначити альтернативні стратегії розвитку підприємства враховуючи сильні та слабкі сторони:

- Розвинена мережа виробничих заводів та кваліфікація співробітників сприяють до випуску нової продукції;
- Високий рівень конкуренції стимулює до розвитку діяльності на іноземних ринках;
- Удосконалення інформаційних систем зі збору інформації та уникнення людського фактору;
- Розвиток якості продукції та розгляд виходу на нові іноземні ринки.

З проведеного аналізу матриці БКГ можна визначити, що в товарному портфелі ТОВ «Баядера Логістик» переважає продукція із зони «Дикі кішки», для яких необхідна стратегія залучення більшої частки додаткових інвестицій, адже дана продукція має хорошу тенденцію попиту. Для «Зірок» необхідно підвищити якість та закріпити за собою ефект преміум товарів. А от товари із зони «Собаки» необхідно надавати дистриб'юторам для того, щоб підвищити увагу покупців та розширити об'єм збуту.

За даними, які отримали за допомогою оцінки багатокутника конкурентоспроможності продукції, було зрозуміло, що ТОВ «Баядера Логістик» позиціонує з високоякісною та конкурентоспроможною продукцією в галузі алкогольної продукції, але керівництву необхідно звернути увагу на співвідношення асортименту товарів та їх вартість, ступінь лояльності до марки та унікальність торговельної пропозиції.

Підсумок досліджень кількісної оцінки шляхом обчислення одиничних, групових та інтегральних індексів, можна сказати, що продукція ТОВ «Баядера Логістик» достатньо конкурентоспроможна та займає лідерську позицію на ринку алкоголю завдяки гармонійному поєднанню якості та ціни, а також інших органолептичних показників таких як: смак, аромат, міцність,

вигляд та інші. Однак для підтримки позицій на ринку необхідно розробити план дій опираючись на теоретичний розділ даної випускної роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК»

3.1. Тенденції сучасного управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві

Реалії сьогодення та мінливість внутрішнього і зовнішнього бізнес середовища змушують компанії вдосконалюватися зі швидкістю світла. Постійне оновлення механізму управління конкурентоспроможністю продукції завдяки новітнім технологіям виробництва та стандартам якості дають змогу впевнено конкурувати на ринку як внутрішньому, так і зовнішньому. Також слід зазначити, що на зовнішньому ринку не існує поняття «конкурентоспроможна продукція», його замінює поняття «високоякісна продукція», до якого входить поєднання ціни та якості, технологія виробництва, науковий прогрес та екологічний вплив від виробництва даної продукції.

Визначення стратегії подальшого розвитку, виробництва та збуту продукції є досить складним процесом. До основних чинників розробки даної стратегії відносять:

- Технологічний розвиток та нововведення;
- Витрати на дослідження та розробки;
- Глобалізація виробничого процесу;
- Законодавчі зміни в сфері внутрішньої та зовнішньої торгівлі;
- Взаємозалежність між виробництвами.

Успішне виживання на ринку та реалізація майбутніх стратегій розвитку залежить від того, на скільки компанія гнучка та динамічна, адже головний фактор успішної конкурентної позиції – це час.

Вчасне здійснення SWOT-аналізу та успішне використання можливостей завдяки сильним сторонам полегшує процес розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю продукції. А також моніторинг

власних торгових марок завдяки моделі Бостонської консалтингової групи для виявлення слабких номенклатурних позицій та вчасного реагування на зміни в споживацькому сегменті ринку.

В пункті 2.3 було здійснено оцінку конкурентоспроможності продукції та визначено можливі стратегії подальшого розвитку управління.

Зі SWOT-аналізу виявлені такі стратегії:

- Розвинена мережа виробничих заводів та кваліфікація співробітників сприяють до випуску нової продукції;
- Високий рівень конкуренції стимулює до розвитку діяльності на іноземних ринках;
- Удосконалення інформаційних систем зі збору інформації та уникнення людського фактору;
- Розвиток якості продукції та розгляд виходу на нові іноземні ринки.

З матриці БКГ були розроблені наступні стратегії:

- ТМ «Цельсій» - збільшити частку ринку за рахунок преміальності;
- ТМ «Хлібний дар», ТМ «Козацька рада» - збільшити об'єм реалізації за рахунок додаткових інвестицій;
- ТМ «Перепілка», ТМ «Воздух» - надати місцевим дистриб'юторам.

Звичайно, якщо кожен з даних стратегій виконувати окремо, то компанія не лише втратить лідируючі позиції, а й заведе діяльність в глухий кут, тому необхідно об'єднати всі можливі стратегії в одну оптимально дієву стратегію.

Зважаючи на трансформаційні процеси в економіці, глобалізацію та інтеграцію, постає необхідність сформувати новітні підходи, котрі задовольнятимуть конкурентне середовище продукцією з якісно новими властивостями.

Пропонуємо для ТОВ «Баядера Логістик» концепцію «безпеки продукції» для управління конкурентоспроможністю продукції. Даний підхід відрізняється від більшості стандартних підходів тим, що спрямовує свою

діяльність не лише на організаційні, економічні та інноваційні сфери виробництва товару, а й на розробку системи кількісних та якісних показників, які забезпечують економічну, екологічну, продовольчу, зовнішньоекономічну, енергетичну, фінансову, технологічну та інформаційну безпеку. Виходячи з цього підприємство під час виробництва продукції має турбуватися про всі фактори небезпеки на рівні компанії, країни та міжнародного ринку.

В Україні більшість виробничих компаній не орієнтовані на «безпечну» конкурентоспроможність продукції, що може бути хорошим етапом в розробці екологічно безпечної стратегії покращення якості продукції для ТОВ «Баядера Логістик». Так як з розділу 2 видно, що товарний асортимент компанії займає перше місце в багатьох рейтингах галузі алкогольних напоїв, то найкращим вибором для управління конкурентоспроможністю продукції є стратегія екологічно чистого виробництва.

Конкурентна стратегія екологічно чистого виробництва продукції забезпечує високу якість товару за умови раціонального та бережливого використання природних ресурсів, зменшення ризику небезпеки для здоров'я людини та навколишнього середовища. Обравши дану стратегію, підприємство зобов'язане запобігати утворенню забруднюючих речовин і джерел їх виникнення шляхом системи комплексних методів: технічних, економічних, організаційних, технологічних, управлінських та правових.

Стратегія чистого виробництва продукції має такі принципи:

- Базові показники продукції включають екологічні параметри виробництва;
- На кожному етапі життєвого циклу продукції враховуються екологічні параметри розв'язання проблем;
- Здійснюється оптимізація виробництва щоб зменшити обсяги використання сировини, матеріалів та енергетики;
- Здійснюється переробка відходів;
- За можливості відходи з одного виробництва використовують у вигляді сировини для іншого.

Даний підхід мінімізує вплив виробництва на навколишнє середовище та загартовує практичні здібності управлінських, адміністративних, економічних та інформаційних відділів компанії.

Завдяки впровадженню екологічно безпечної стратегії продукція ТОВ «Баядера Логістик» набиратиме обертів розповсюдження не лише в Україні, а й за її кордонами, адже у світі настала тенденція еко-свідомих споживачів та виробників.

Є багато етичних причин прийняття екологічного виробництва. Однак, якщо взяти більш клінічний погляд на бізнес, мотиви прийняття принципів екологічного виробництва можна згрупувати у три категорії.

Відповідність регламенту

Зростає кількість природоохоронних норм (наприклад, у Європі, ELV 2000, WEEE 2003, RoHS 2003, PPW 2004, EUP 2005, REACH 2007), а також ISO9001, ISO14000 та OHSAS18000, які змушують компанії зменшити споживання ресурсів до мінімізування їх відходів та взяти на себе відповідальність за зворотну продукцію в кінці фази використання. Однак існують також інші мотиви, які в даний час спонукають компанії зайнятися зеленим виробництвом. На думку Вільямсона, Lynch-Wood & Ramsay, їх можна класифікувати на мотиви "бізнес-кейс" та "результативність бізнесу".

Ринкова вартість

Можливість для компаній використовувати екологічні показники для підвищення своєї репутації та зміцнення своїх позицій на ринку є бізнес-підставою для зеленого виробництва. Фінансові установи все частіше цінують компанії відповідно до їх соціальних та екологічних зобов'язань, що змушує інвесторів враховувати зелену репутацію корпорації під час прийняття рішень про придбання. Подібним чином потенційні стратегічні партнери, такі як державні установи, постачальники, банки та інші позикодавці, в даний час виявляються набагато більш чутливими до соціальних та екологічних показників при виборі компаній для створення альянсів. Дійсно, в деяких секторах бізнесу компанії також стверджуються, що їх стимулює "зелена

активність" конкурентів. Більше того, постійно зростаючий тиск здійснюється неурядовими організаціями, такими як Зелений Альянс у Великобританії або Коаліція за екологічно відповідальні економіки (CERES) у США, які вимагають центральної ролі доквілля в державній політиці та діловій практиці.

Витрати на виробництво

Мотиви ведення бізнесу в основному пов'язані з діями щодо охорони навколишнього середовища і, як правило, розуміються як можливості економії коштів та ефективності. Портер та Вандер Лінде наводять декілька прикладів того, як інновації, орієнтовані на навколишнє середовище, можуть допомогти компаніям використовувати продуктивніші ресурси. Такі нововведення включають вдосконалення процесів, більш повне використання матеріалів, спрощення конструкції, усунення непотрібної упаковки, переробку обрізків, вдосконалену вторинну обробку, зменшення обробки та утилізації скидів тощо. витрати на покращення навколишнього середовища, тим самим знижуючи загальну вартість виробництва. Крім того, прийняття точки зору екологічної ефективності може допомогти зусиллям на рівні продуктивності рослин. Тут погляд на низьку продуктивність ресурсів як на вид економічних відходів викликає японські методи управління, а отже, схвалює впровадження таких підходів, як загальне управління якістю, саме - своєчасне або худне виробництво.

Багато підприємств прагнуть просувати деякі зелені напрямки. Однак реалізація цих цілей не впливає на компанії однаково; скоріше це залежить від масштабу їхніх зелених прагнень. Тут деякі вчені припускають, що існує п'ять стратегічних зелених альтернатив, а саме:

- Стратегія євангеліста: етичні цілі та передбачення радикального підходу до екологічних проблем;
- Проактивна зелена стратегія: передбачення конкурентного тиску та реалізація систематичних ініціатив по всьому ланцюжку поставок;

- Відповідна стратегія: багато в чому розглядає навколишнє середовище як технічну проблему, яка все ще може бути використана для отримання конкурентних переваг;
- Реактивна стратегія: компанія прагне дотримуватися екологічних норм або екологічних вимог споживачів;
- Нереагуюча поведінка: пасивна модель поведінки навколишнього середовища та спроба затримати прийняття зелених програм.

На основі вчених напрацювань в Італії робиться висновок, що стратегія евангеліста вимагатиме більше різних фінансових та управлінських зусиль, ніж реактивна стратегія. Тут екологічні та етичні проблеми можуть впливати на багато чи всі операції компанії, починаючи від придбання сировини та енергії, виробничого процесу, технологій та людей, закінчуючи формою самого поставленого продукту. Наприклад, компанія, яка дотримується евангельської стратегії, уникатиме використання небезпечних матеріалів, здійснюватиме джерела на місцях, здійснюватиме зворотну переробку та переробку, використовуватиме екологічно безпечні логістичні системи тощо, однак література про стратегічне виробництво пропонує альтернативну категоризацію.

Книга «Відновлення нашого конкурентного переваги» Хейза та Вілрайта є одним із найбільш цитованих текстів у літературі з управління виробничими операціями. Тут виділено чотири можливі ролі виробничих операцій у бізнесі, а саме: внутрішньо нейтральний, нейтральний ззовні, внутрішньо підтримуючий та підтримуючий ззовні. Стратегічна цінність виробництва поступово зростає на кожному етапі. Як проілюстровано на рис. 3.1, цю класифікацію можна легко перевести в поняття зеленого виробництва.

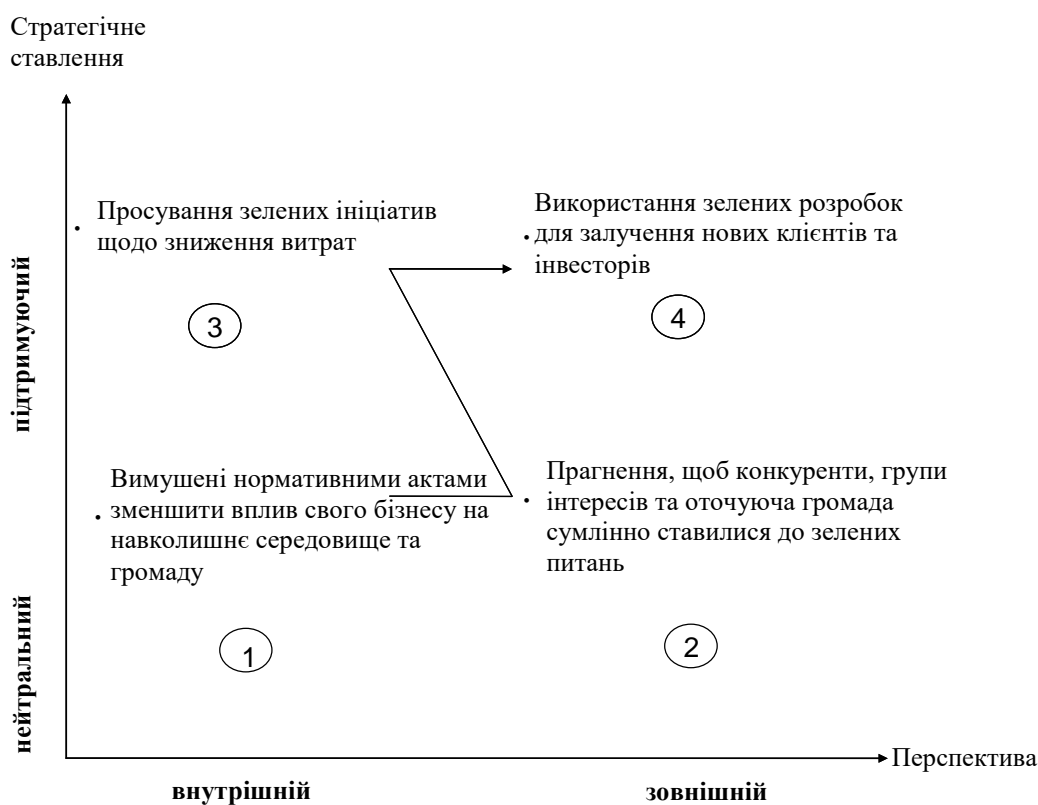


Рисунок 3.1. Роль зеленого виробництва в рамках конкурентної стратегії продукції

Внутрішньо нейтральна зелена виробнича стратегія

Тут зелені вдосконалення не передбачають конкурентних переваг, а отже, метою боротьби з ними є лише мінімізація потенційних негативних наслідків (наприклад, податки, штрафи, юридичні санкції, витрати на санацію). Як наслідок, компанії на цьому етапі підходять до зелених проблем як до згубних витрат на ведення бізнесу, і тому вони, як правило, обмежують свої дії до мінімального рівня, необхідного для дотримання нормативних актів. Ось ця роль, мабуть, має на увазі більшість досліджень, коли вони описують застосування технологій контролю забруднення, хоча не виключено, що інвестиції в найсучасніші рішення щодо контролю забруднення можуть призвести до конкурентних переваг.

Зовні нейтральна зелена виробнича стратегія

Роль зелених питань досі розглядається як нейтральна (у кращому випадку) до конкурентної стратегії, але нейтралітет дотримується проти

зовнішніх зацікавлених сторін, а не внутрішньо щодо компанії. Тут організації беруть на себе зелені ініціативи щодо вдосконалення, оскільки вони прагнуть пристосуватись до конкурентів або задовольнити очікування споживачів, урядів, інвесторів, груп інтересів та оточуючої громади. Ця точка зору особливо поширена у великих корпораціях, оскільки вони є більш помітними і, отже, частіше страждають від поганого іміджу в суспільстві.

Внутрішньо підтримуюча зелена виробнича стратегія

Очікується, що прийняття зеленої політики забезпечить чітку та надійну підтримку конкурентної стратегії компанії. У цій ролі зелені ініціативи розглядаються як можливості зменшення витрат і, отже, для підтримки конкурентних стратегій, заснованих на витратах. Таке ставлення зазвичай асоціюється із переходом від контролю за забруднення до технологій запобігання забрудненню і, хоча в меншій мірі, також впровадження підходів до управління продуктами.

Зовнішньо підтримуюча зелена виробнича стратегія

Завдяки цьому зелені практики не просто сприяють корпоративній стратегії, вони є невід'ємною її частиною. Це компанії, які використовують зелену політику як інструмент залучення нових клієнтів та інвесторів. На практиці цим компаніям пропонується конкурувати переважно з неціновими маркетинговими змінними репутації та диференціації товарів. Дійсно, численні автори визнають існування незатребуваного конкурентного простору, в якому компанії можуть отримати стійкі переваги на початку розвитку завдяки репутації зелених компаній. Подібним чином, екологічні та соціальні атрибути продукції мають зростаючий вплив на вибір споживачів, до того, що компаніям може бути дозволено також стягувати за них преміальну ціну.

На рівні окремої компанії на виклики впровадженню впливають зелені сертифікати, екологічні фактори та бажана роль зеленого виробництва в рамках конкурентної стратегії. На більш широкому рівні проблеми реалізації

зелених виробничих стратегій, як видається, діляться на три кластери, а саме: внутрішні операції, взаємовідносини із клієнтами та прийняття корпорацій.

Зелені виклики в рамках внутрішніх операцій

Більшість зелених ініціатив вимагають кардинальних змін в області операцій. Наприклад, зелена компанія уникатиме використання токсичних матеріалів, інновації зелених продуктів та процесів, поліпшити умови праці, здійснювати зворотну переробку та переробку продукції і так далі. Ці операційні принципи можуть бути успішно реалізовані лише в тому випадку, якщо цілі екологічної діяльності управляються спільно з більш традиційними цілями операцій (тобто вартість, якість, доставка, гнучкість) та прийнято більш широкий, цілісний погляд на управління операціями. Тут складність прийняття рішень, пов'язаних з операціями, зростає, також через брудний характер взаємозв'язку між діяльністю із поліпшення екологічності та ефективністю корпоративних результатів. З точки зору діяльності, екологічні проблеми повинні вирішуватися на постійній основі, беручи до уваги розвиток технологій, ділове середовище, норми, вимоги споживачів та очікування суспільства. Крім того, необхідно прийняти різні напрями управління людськими результатами, щоб інтегрувати зелені проблеми в корпоративну культуру та надати працівникам належні технічні та управлінські навички. Однією з проблем у цій галузі є відсутність настанов для підприємств щодо досягнення більш стійкого виробництва.

Зелені проблеми у відносинах із клієнтами

Успіх екологічної політики на ринку значно залежить від чутливості до характеристик потенційних цільових сегментів, оскільки за своєю природою зелені клієнти дуже різноманітні з точки зору інтересів, мотивів, пріоритетів, ступенів занепокоєння тощо. Це може перешкодити компаніям просувати свої екологічні виробничі зусилля, особливо якщо їх клієнтська база широка та географічно розкидана. Тим не менше, компанії, які вирішили оприлюднювати свою екологічну діяльність, повинні впоратись з відсутністю віри споживачів у зелені претензії, оскільки звички екологічного миття були поширені в

минулому. Тут помилкове сприйняття споживачів може переважати об'єктивні показники корпоративних екологічних результатів. Нарешті, зосередження уваги на комунікаційних стратегіях, які чітко описують ціннісну пропозицію для споживачів, необхідне для досягнення диференціації товару та торгової марки.

Зелені виклики з корпоративним прийняттям

Введення зеленого виміру в корпоративну стратегію ставить перед собою певні проблеми. Зелені цінності є специфічними та відрізняються від традиційних цілей виробничого бізнесу, а отже, рішення інвестувати в екологічну політику щодо більш традиційних джерел диференціації та зменшення витрат часто вимагає складних та суперечливих торгових офсет. Менеджери повинні знати, що екологічна політика не призводить автоматично до позитивної віддачі і розглядає екологічні проблеми як будь-яку іншу ділову проблему. Тут головна дилема полягає в тому, що зелені стратегії передбачають довгострокові зобов'язання, оскільки навряд чи вони можуть принести значний прибуток у короткостроковій перспективі. Також слід враховувати ризик того, що компанія не має можливості реалізувати зміни та нові розробки, необхідні для стратегічного вдосконалення, або, аналогічним чином, не в змозі захиститися від імітаторів та конкурентів досить довго, щоб отримати фінансовий прибуток. Нарешті, в організаціях необхідний відкритий, оптимістичний і перспективний стратегічний настрій, щоб подолати погляд на зелені проблеми як лише на політичну чи моральну відповідальність та виростити ідею, що має сенс для бізнесу інтегрувати зелене мислення в корпоративне рішення виготовлення.

3.2. Організаційно-економічне моделювання управління конкурентною позицією продукції на основі екологічних факторів

В реаліях сьогодення формування підприємницької політики, враховуючи ресурсно-екологічне навантаження, підприємства здійснюють

самі через вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, а також розробляють першочергові завдання та власноруч інвестують інноваційні зміни. На практиці стає зрозуміло, що частина бізнес-інтересів компанії складається з систематичної реалізації продуманих і природоохоронних дій – ресурсозбереження та зниження екологічних ризиків від діяльності підприємства.

Під час впровадження конкурентної стратегії екологічного виробництва продукції необхідно звернути увагу на такі елементи:

- Всі матеріали, що використовуються, можна змінити при чому буде враховуватись якість, токсичність та оновлення;
- Здійснюється модернізація технологій та оптимізація технологічних процесів;
- Здійснюється підвищення кваліфікації персоналу та оптимізується адміністративне управління;
- Модернізується кінцевий продукт, змінюється дизайн, змінюються умови зберігання;
- Знижується кількість відходів, більша частина яких переробляється та використовується на переробку інших продуктів.

Дані пункти повною мірою впливають на конкурентну позицію та імідж компанії.

Варто зазначити, що ТОВ «Баядера Логістик» вже має початкові кроки у виробництві екологічно чистих товарів – це ТМ «Хлібний дар» та ТМ «Перепілка». Також компанія має стандарти ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005.

Стандарт ISO 9001:2008 - це превентивний захід заощадження матеріальних засобів і робочого часу. Крім того, впровадження стандарту забезпечує високу організацію виробничих операцій, ретельну документацію всіх процесів і чіткий розподіл відповідальності між усіма підрозділами, включаючи вище керівництво. Система менеджменту якості по ISO 9001 дозволяє підприємствам вийти на новий конкурентоспроможний рівень. Підприємства, сертифіковані за стандартом ISO 9001: 2008, мають перевагу

перед іншими. Іноді наявність сертифікованої системи менеджменту якості підприємства є одним з основних факторів для вибору такого підприємства як ділового партнера, так як основною метою стандарту ISO 9001:2008 є повне і всебічне задоволення потреб споживача. Якщо є необхідність в модифікації виробництва, викликана споживчим попитом, то стандарт своєчасно забезпечує або дає можливість для таких змін. Це забезпечує високий рівень довіри до підприємства з боку споживача, розширюючи тим самим ринок збуту.

Стандарт також забезпечує ефективний механізм доведення інформації до всіх рівнів виробничого персоналу, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни потреб ринку. З огляду на вищесказане, ми можемо визначити основні переваги впровадження і сертифікації стандарту ISO 9001:2008, що є мотиваційним фактором розвитку підприємства.

Стандарт ISO 9001: 2008 дозволить:

- Забезпечити керівників ефективними інструментами управління і впевненістю в стабільній якості продукції;
- Впорядкувати і систематизувати діяльність, а також оптимізувати витрати і підвищити ефективність використання ресурсів;
- Виявити і акцентувати увагу на слабких ділянках діяльності підприємства, забезпечити своєчасне отримання об'єктивних оцінок результативності роботи відділів і процесів, встановити їх простежуваність шляхом документування та структуризації виробничих операцій, виключивши дублювання робіт і збудувавши чіткі технологічні схеми;
- Відповідати критеріям міжнародної торгівлі, забезпечити просування компанії на внутрішньому ринку, проклавши вихід на міжнародну арену;
- Отримати переваги при участі в національних і міжнародних тендерних торгах, створити сприятливий ґрунт для залучення інвестицій;
- Створити сприятливе середовище для роботи на підприємстві, максимально мотивувати персонал, збільшуючи його залученість;

– Збільшити сумарний дохід підприємства за рахунок зростання продуктивності, зниження витрат і бракованої продукції, оптимального використання ресурсів і розширення обсягів випуску продукції, заощадити кошти при меншій кількості рекламацій.

ISO 22000:2005 – справжній міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи менеджменту безпеки харчової продукції для тих випадків, коли організації, що знаходиться в харчовій індустрії, необхідно продемонструвати свою здатність керувати небезпеками в харчовій продукції для забезпечення того, щоб харчова продукція була безпечна під час її споживання людиною.

Він застосовується до всіх організацій, незалежно від розміру, які будь-яким чином залучені в харчовий ланцюжок і хочуть впровадити системи, які послідовно надають один одному безпечну продукцію. Засоби виконання будь-яких вимог даного стандарту можуть бути створені шляхом використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів.

Цей державний стандарт встановлює вимоги, щоб дозволити організації:

– спланувати та впровадити систему менеджменту безпеки харчової продукції, націлену на надання продукції, яка, згідно з її призначеному використанню, є безпечною для споживача, забезпечити функціонування і актуалізацію цієї системи;

– демонструвати дотримання законодавчих і нормативних вимог, що застосовуються до безпеки харчової продукції;

– визначати і оцінювати вимоги споживача і демонструвати відповідність тим узгодженим із споживачем вимогам, які ставляться до безпеки харчової продукції, щоб підвищувати задоволеність споживача;

– результативно доводити інформацію з питань безпеки харчової продукції до відома своїх постачальників, споживачів і відповідних зацікавлених сторін в харчовому ланцюжку;

– забезпечувати відповідність організації своєї заявленої політики в області безпеки харчової продукції;

- демонструвати таку відповідність відповідним зацікавленим сторонам;
- прагнути до сертифікації або реєстрації своєї системи менеджменту безпеки харчової продукції зовнішньою організацією або проводити самооцінку або самодекларування відповідності справжньому міжнародному стандарту.

Для підтримки конкурентної позиції на ринку для ТОВ «Баядера Логістик» необхідно отримати екологічну сертифікацію стандартом ISO 14001 у вигляді сертифікату СОУ ОЕМ 08.002.03.024:2014 «Напої алкогольні дистильовані. Екологічні критерії оцінювання життєвого циклу». Марковий знак наведений на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Маркування екологічно чистого виробництва продукції

ISO 14024: 2018 відноситься до екологічних програм маркування, які можуть добровільно управлятися громадськими або приватними агентствами на національному, регіональному або міжнародному рівнях. Даний стандарт встановлює принципи і процедури розробки програм екологічного маркування типу I, включаючи вибір категорій продуктів, екологічні критерії продуктів і функціональні характеристики продукту, а також для оцінки та підтвердження

відповідності. Стандарт також містить інформацію про процедури сертифікації в якості основи для присудження знаку еко-маркування.

Тип I являє собою незалежну оцінку продукту на основі ряду критеріїв, пов'язаних з впливом на навколишнє середовище продукту або матеріалу протягом усього життєвого циклу. Мета такої програми екологічного маркування полягає в тому, щоб сприяти зменшенню впливу на навколишнє середовище, що взаємодіє з продуктами, шляхом ідентифікації конкретних критеріїв програми типу I класифікації продукції за її екологічної переваги.

Для досягнення необхідної конкурентної стратегії була сформована модель еколого-економічного управління, наведена на рис. 3.3. Дана модель працює завдяки руху інформації між суб'єктом і об'єктом управління, що створює управлінський вплив, завдяки якому здійснюється збір, обробка та передача необхідної інформації для прийняття рішень.

Згідно моделі наведеної на рис. 3.3, суб'єктом управління є апарат управління, техніка управління та організаційна структура, а об'єктом управління – процеси забезпечення еколого-економічної ефективності діяльності підприємства. Відповідно до даної системи виокремлюються такі підсистеми, як:

- загальні функції управління;
- конкретні функції;
- функції, що забезпечують управління.

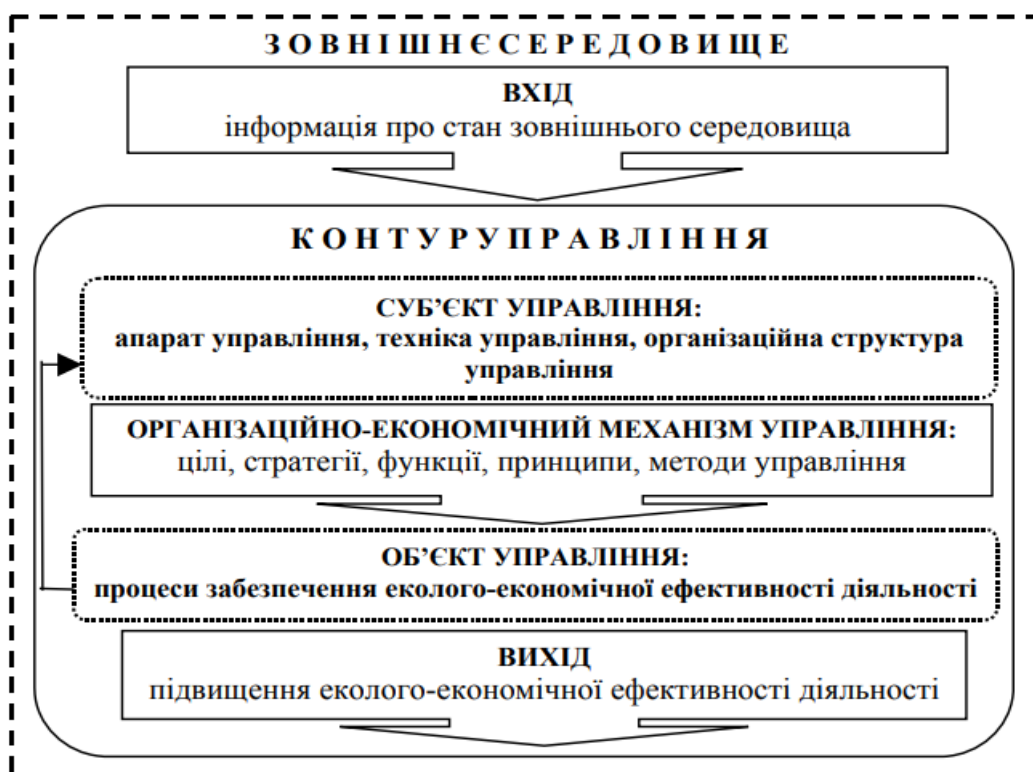


Рис. 3.3. Модель еколого-економічного управління підприємством

Даний підхід управління конкурентоспроможністю продукції потребує адаптивної моделі, яка забезпечує компанії послідовність реалізації завдань. Завдяки моделі адаптивного механізму здійснюється характерна зміна внутрішніх і зовнішніх властивостей компанії та структурних параметрів управління для забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Впровадження запропонованого механізму передбачається об'єктивною необхідністю обґрунтування системи заходів стосовно впровадження екологічного показника до процесу ухвалення управлінських рішень.

Уникнення збільшення шкідливого впливу на природне середовище та заохочення до поліпшення показників діяльності підприємства стосовно бережливого ставлення до природи висвітлюється в переліку методів еколого-економічного управління. Дана модель поєднує в собі два види цілей:

- економічної: отримання прибутку;
- екологічної: зниження впливу на навколишнє середовище.

Модель адаптивного управління еколого-економічним механізмом на підприємстві наведена на рис. 3.4.

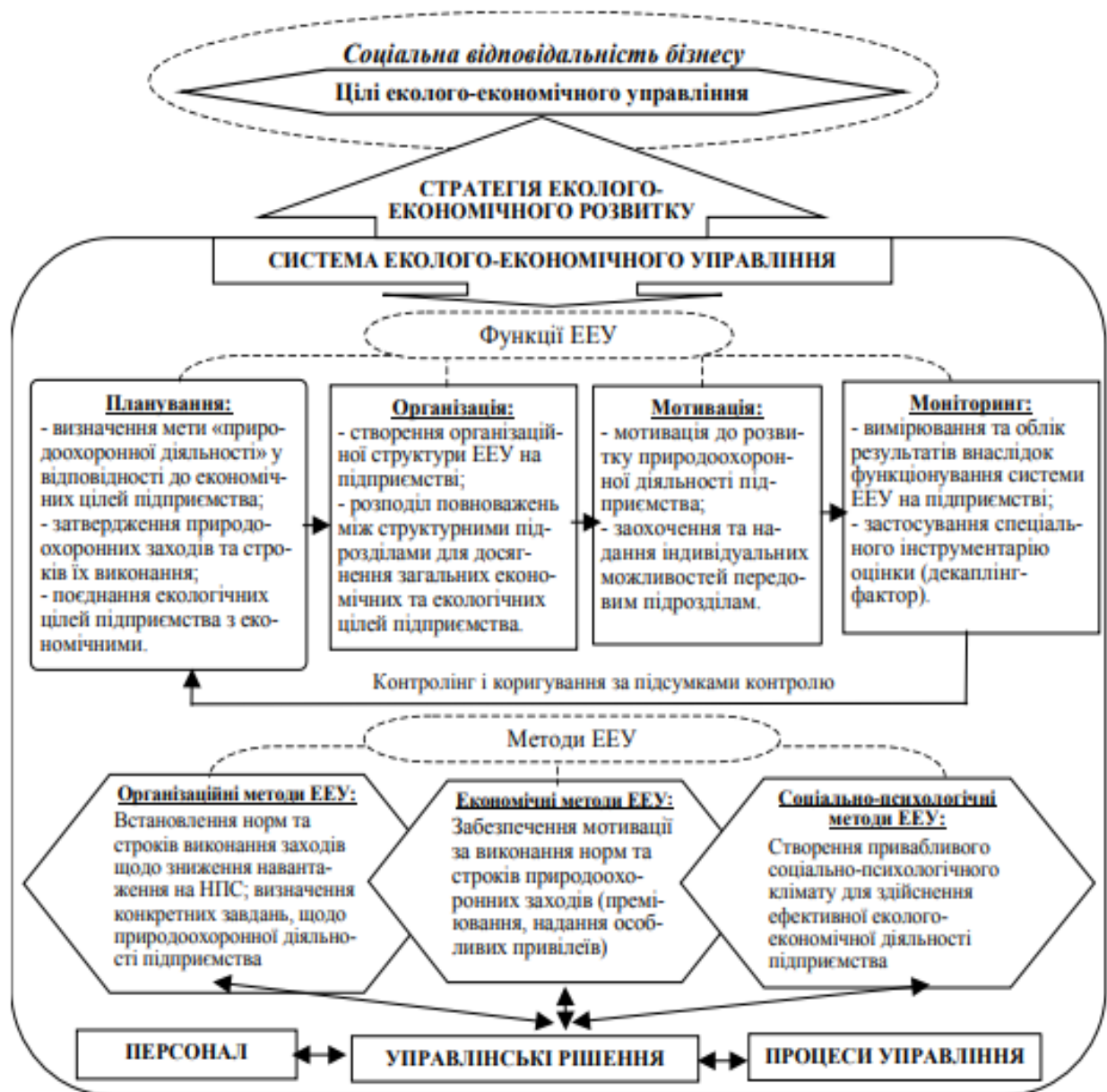


Рис. 3.4. Модель адаптивного управління еколого-економічним механізмом на підприємстві

Запропонований метод включає стандартні функції менеджменту з урахуванням екологічного чинника для управління системою показників, за допомогою яких здійснюється оцінка екологічних та економічних аспектів діяльності компанії.

Тож, пропонуємо стратегію еколого-економічного розвитку для управління конкурентоспроможністю продукції, яка наведена на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Стратегія еколого-економічного управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві

Завдяки впровадженню на підприємстві системи еколого-економічного господарювання формується система, що відповідає сучасним вимогам збільшення результатів виробництва, паралельно зі зменшенням впливу на навколишнє середовище. Зважаючи на те, що цілі та завдання управління конкурентоспроможністю екологічного продукту формуються завдяки пріоритетним напрямкам екологічної політики та законодавчим вимогам, необхідно забезпечити постійне самовдосконалення системи еколого-економічного управління і своєчасне покращення екологічних та економічних характеристик завдяки так званому «Циклу Шуххарта-Демінга», в основі якого покладений алгоритм дій зі зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Даний алгоритм за «Циклом Шуххарта-Демінга» наведений на рис. 3.6.

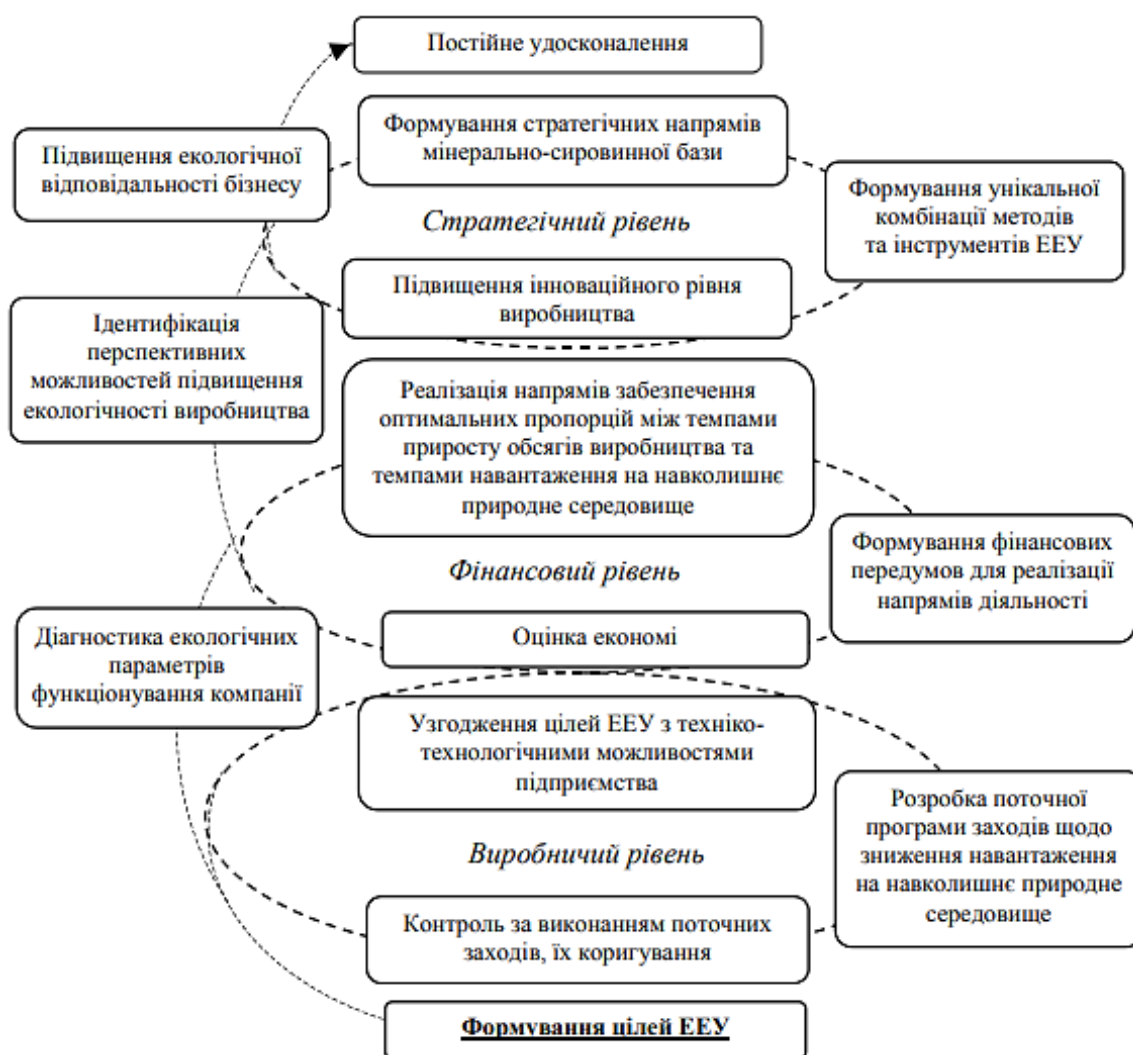


Рис. 3.6. Впровадження «Циклу Шуххарта-Демінга» до системи еколого-економічного управління продукцією

Головною умовою даного циклу є необхідність періодичної діагностики діяльності підприємства для уточнення її придатності та результативності. Процес управління розпочинається зі збору інформації про економічні процеси в компанії, які впливають на розробку, впровадження та реалізацію заходів екологічного управління. Цілі еколого-економічного управління підприємства включають не тільки забезпечення конкурентоспроможності підприємства та продукції, а й створення підґрунтя для еколого-економічного розвитку.

Підвищення екологічної відповідальності підприємства – це найвища точка розвитку в бізнес-структурі, яка робить компанію найбільш

конкуентоспроможною в галузі. Під екологічною відповідальністю розуміються дії, спрямовані на збереження навколишнього середовища, які виконують уповноважені особи та несуть відповідальність за власні рішення стосовно впровадження системи захисту природи.

Виходячи з вище сказаного, рекомендуємо для ТОВ «Баядера Логістик» запровадити на підприємстві структурну одиницю у вигляді менеджера з екологічних питань.

Екологічний менеджмент - безпечне управління природними процесами, яке визначається як біологічними особливостями об'єкта управління, так і соціально-економічними можливостями управляючого.

Він являє собою сучасний механізм управління природоохоронною діяльністю, визнаний на міжнародному рівні і широко використовуваний переважною більшістю промислових підприємств вже більше десяти років. В його основі лежить системний підхід і використання комплексу управлінських рішень.

Основні принципи екологічного менеджменту:

- врахування екологічних особливостей;
- своєчасне вирішення проблеми;
- відповідальність за екологічні наслідки, що виникають в результаті прийняття управлінських рішень будь-якого рівня;
- пріоритетність вирішення екологічних проблем.

Основні завдання екологічного менеджменту:

- організація екологічно безпечних виробничих процесів;
- забезпечення екологічної сумісності всіх виробництв;
- попередження негативного антропогенного впливу на природу в процесі виробництва, споживання та утилізації продукції, що випускається;
- отримання максимального результату при мінімальному збиток для навколишнього середовища;
- перетворення екологічних обмежень в нові можливості зростання виробничої діяльності;

- оновлення продукції виходячи з попиту і створення «зеленого» іміджу підприємства в очах громадськості;
- створення і впровадження маловідходних технологій;
- стимулювання природоохоронних ініціатив, що знижують витрати або сприяють зростанню доходів.

Предметом екологічного менеджменту є: економіка природокористування, організаційна структура, екологічний маркетинг, екологічна політика, інформація, екологічна та корпоративна культура, мотивація, взаємодія з громадськістю та інші складові частини системи управління.

Впровадження системи екологічного менеджменту забезпечує підприємство наступними перевагами:

- систематичним зниженням негативного впливу на навколишнє середовище;
- систематичним скороченням виробничих і експлуатаційних витрат;
- зниженням природоохоронних платежів і більш ефективного виконання вимог природоохоронного законодавства.

Крім цього, впровадження СЕМ забезпечує комплекс додаткових переваг, включаючи:

- зниження ризиків виникнення аварійних ситуацій і масштабів наслідків у разі їх виникнення;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- можливість освоєння нових ринків;
- придбання більш сприятливого іміджу і поліпшення відносин зі споживачами, партнерами, інвесторами, державними органами, громадськістю;
- збільшення інвестиційної привабливості;

- зниження процентних ставок за кредитами;
- зниження ставок платежів з екологічного страхування (страхування екологічних ризиків підприємства) і т.д.

Основна мета екологічного менеджменту - підвищення кредиту довіри до того підприємства, на якому він здійснюється, за рахунок послідовного поліпшення екологічної обстановки всіх сфер діяльності. Найбільш характерним поліпшенням є зниження негативного впливу промислових підприємств на навколишнє середовище.

В даний час в світі вже накопичено досвід впровадження і функціонування систем екологічного менеджменту, що дозволило світовій спільноті виробити ряд документів, що регламентують процедури його впровадження.

Відповідно до цих документів механізм впровадження системи екологічного менеджменту має такі етапи:

- Оцінка вихідної ситуації
- Планування впровадження системи екологічного менеджменту
- Постановка цілей, завдань і розробка програм.
- Моніторинг (система спостереження)
- Оцінка результативності
- Внутрішній аудит системи екологічного менеджменту.

Для того, щоб розробити напрямки щодо впровадження системи екологічного менеджменту, необхідно відштовхуватися від вимог, які вказані в стандарті ISO 14000.

Основними етапами та елементами процесу впровадження СЕМ є:

Підготовчий етап:

Можлива тривалість фази: від 1 місяця.

1.1. Отримання загальної інформації, придбання нормативної та методичної літератури.

Витрати можуть суттєво відрізнятися залежно від того, чи є некомерційні інформаційні семінари чи достатньо доступна методична література. У будь-якому випадку цей етап не вимагає великих грошей.

1.2. Підготовка фахівців - майбутніх менеджерів СЕМ.

Зазвичай фахівців направляють для вивчення впровадження СЕМ та підготовки СЕМ внутрішнього аудитора тривалістю від трьох днів до двох тижнів. Великі організації навчають кількох людей, зазвичай одного-двох. Таким чином, затрати праці спеціалістів становлять від 5 до 30.

Альтернативні варіанти включають використання можливостей навчання в процесі неприбуткових проектів тощо (потрібні лише тимчасові витрати фахівців); набір спеціаліста, який вже має досвід впровадження СЕМ. У великих компаніях, до складу яких входить кілька компаній, навчені фахівці однієї з них можуть передавати досвід іншим підрозділам.

1.3. Оцінка початкової ситуації для впровадження СЕМ.

Оцінка початкової ситуації є одним з найважливіших етапів впровадження СЕМ. Як правило, його реалізація доручається консультантам і включається як один із етапів комплексного контракту на впровадження СЕМ.

Як варіант, можна розглянути оцінку початкової ситуації компанією або із запрошенням спеціалістів (у тому числі спеціалістів інших підприємств) в індивідуальному порядку. У цьому випадку це займе більше часу і буде більшим, ніж внесок спеціалістів компанії, але загальні витрати будуть меншими. Витрати на оплату праці становлять від 3 до 20 тис. грн.

1.4. Рішення про запровадження СЕМ, планування та розподіл ресурсів.

Цей етап рідко вважається дорогим, і до нього не існує методологічного підходу. Рішення про введення СЕМ зазвичай приймається верховним лідером у певному порядку.

II. Розробка СЕМ (етап планування):

Можлива тривалість фази: від 3 до 6 місяців.

2.1. Навчання менеджерів.

Навчання менеджерів із консультантом, як правило, проводиться у формі наради, яка займає близько половини робочого дня старших менеджерів основних напрямків (якість, виробництво, фінанси, маркетинг, постачання, інформація). Альтернативний варіант - це підготовка менеджерів людьми, які вже пройшли навчання. У будь-якому випадку, витрати часу приблизно однакові.

2.2. Підготовка спеціалістів підприємства.

Для малого бізнесу часто буває достатньо підготувати одного або декількох спеціалістів (див. крок 1.2), які потім проводять навчальний курс для спеціалістів та менеджерів середнього рівня, які, в свою чергу, навчають підлеглих. Для середніх та, особливо великих підприємств, може бути доцільним підготувати основну групу фахівців на спеціально організованому семінарі за допомогою консультантів або запрошених викладачів. У цьому випадку трудові витрати вчителів становитимуть 8-12 (включаючи підготовку адаптованих матеріалів для навчання), залучені до підготовки фахівці будуть зайняті протягом 2-3 днів кожен. Для великих підприємств через кількість спеціалістів може знадобитися робота в кілька етапів.

На цьому етапі також будуть потрібні витрати на освітні та інформаційні матеріали, можливо, оренду презентаційного обладнання чи приміщень, поїздки та проживання консультантів або спеціалістів підприємства.

2.3. Створення робочої групи з питань розвитку СЕМ.

Створення робочої групи може виглядати просто і легко, але це займає багато часу. Необхідно відібрати групу фахівців, які пройшли відповідну підготовку та здатні працювати над новими завданнями, забезпечити групі можливість роботи. Якщо для невеликої організації може бути достатньо 2-3 фахівців, зайнятих на 50% часу, то розробка СЕМ для середнього або великого підприємства вимагає залучення фахівців, еквівалентних штатній зайнятості 3-5 осіб на термін до одного року. Група повинна забезпечити робочими місцями, звільнити відібраних спеціалістів від інших видів діяльності і, відповідно, забезпечити їх заміну під час запровадження СЕМ. Часто на

початку, щоб розпочати роботу в групі, потрібно кілька тижнів, хоча для передачі інформації достатньо 1-2 дні.

2.4. Розробка елементів СЕМ.

2.4.1. Розробка системних елементів СЕМ (опис загальної структури СЕМ, опис процесів організації, політики, загальні процедури, цілі, реєстри тощо)

Для цього кроку є два основних варіанти: усі основні документи розробляються консультантом на основі наявних шаблонів або документи розробляються робочою групою СЕМ за підтримки консультанта та широкого залучення фахівців компанії.

У тому випадку, коли роботу виконують спеціалісти підприємства, витрати на оплату праці консультантів відносно невеликі, як правило, 400 грн. Залучення керівників вищого рівня вимагається головним чином у розробці структури СЕМ, екологічної політики, встановленні екологічних цілей та розробці процедур огляду та оцінки управління. Для розробки структури СЕМ, опису процесів організації, екологічних цілей буде потрібно значне залучення фахівців з різних підрозділів та менеджерів середнього рівня. Найбільші трудові витрати робочої групи СЕМ будуть потрібні для визначення пріоритетних екологічних проблем, а також для розробки відповідних процедур.

2.4.1. Розробка «практичних» елементів СЕМ (завдання та програми, відповідальність, робочі процедури, система моніторингу тощо).

У випадку, коли роботу виконують спеціалісти компанії, внесок консультантів, як правило, невеликий, але залежить від розміру організації. У той же час реалізація фази вимагає значних витрат на оплату праці спеціалістів компанії, а особливо лінійних менеджерів.

Участь вищих керівників, як правило, потрібна лише для затвердження обов'язків, пов'язаних із СЕМ.

III. Впровадження та функціонування СЕМ:

Можлива тривалість фази: від 3 до 6 місяців.

3.1. Мотиваційна діяльність.

Залежно від традицій, структур та принципів управління підприємством мотивація може приймати різні форми; вартість його може бути принципово різною. У будь-якому випадку будуть потрібні певні витрати на мотивацію фахівців та персоналу.

3.2. Навчання працівників та впровадження процедур.

Для реалізації практики модифікованих процедур необхідно мати певний час, протягом якого менеджери середнього та нижчого рівня матимуть помітне навантаження. Як правило, повне виконання процедур займає від одного до двох тижнів.

Природно, що впровадження модифікованих процедур супроводжується навчанням: спочатку менеджерів нижчого рівня, а потім персоналу. Витрати на оплату праці на етапі становлять 5-15 спеціалістів групи щодо впровадження СЕМ, 1-2 дні для робітників змін та керівників підрозділів, від половини до одного дня на одну людину, діяльність якої включає змінені процедури. Варто зазначити, що в більшості випадків навіть добре розроблені процедури потребуватимуть коригування на основі результатів пілотного застосування.

IV. Функціонування СЕМ (етап контроль-коригувальних дій):

Можлива тривалість фази: 3 місяці.

4.1. Контроль за виконанням процедур та коригувань.

Моніторинг процедур повинен здійснюватися менеджерами нижчої ланки протягом досить тривалого часу, щоб забезпечити чітко та регулярно виконання процедур персоналом та визначити принаймні основні проблеми їх недотримання. Як правило, впровадження СЕМ на цьому етапі вимагає 2-3 місяців.

Окрім витрат на робочу силу, необхідні також навчальні та інформаційні матеріали. Мінімальна потреба полягає у тиражуванні модифікованих користувацьких інструкцій та процедур для персоналу.

4.2. Моніторинг.

Основна увага СЕМ зосереджена на процесах моніторингу та ефективності. Хоча розробка моніторингу може вимагати певних капітальних витрат (наприклад, встановлення витратомірів тощо), такі витрати обов'язково визначаються доцільністю та наявними коштами. Зазвичай не спостерігається помітного збільшення вартості інструментального моніторингу.

4.3. Внутрішній аудит.

Проведення внутрішнього аудиту СЕМ вимагає участі кількох фахівців; найчастіше внутрішній аудит різних підрозділів проводиться за заздальгідь розробленою програмою, що охоплює значний проміжок часу. Звичайні витрати праці аудиторів складають 2400 грн.

V. Аналіз керівництвом:

5.1. Системний аналіз, оцінка управління та огляд системи.

Матеріали для аналізу та рекомендації готуються менеджером СЕМ або керівником групи внутрішніх аудиторів, рішення щодо рекомендацій повинні прийматися вищим керівництвом. Витрати на оплату праці спеціалістів на цьому етапі по суті залежать від успіху впровадження / функціонування СЕМ. Зазвичай для аналізу результатів та вироблення рекомендацій достатньо 5-10 днів. Мінімальні витрати на працю вищого керівництва (якщо немає необхідності у суттєвих змінах) становитимуть близько півдня для кожного вищого керівника, який бере участь у впровадженні СЕМ, додаткові 1-2 дні для представника СЕМ.

VI. Сертифікація СЕМ:

Тривалість фази: від 2 до 3 місяців.

(до отримання сертифіката)

6.1. Сертифікація та перевірки.

Система проведення екологічної сертифікації передбачає такий алгоритм: залучення третьої сторони, тобто органу екологічної сертифікації (Всеукраїнська громадська організація «Жива планета»), процедура екологічного аудиту та використання переліку робіт з оцінки відповідності, які зазначені в договорі (схема екологічної сертифікації).

3.3. Оцінка перспектив та ефективності впровадження системи екологічного менеджменту

Інтеграція України до європейського економічного простору сприяє поширенню та впровадженню вимог міжнародних стандартів екологічного менеджменту та сертифікації підприємств нашої країни на відповідність ISO 14001. Поширення ISO 14001 додатково мотивує український бізнес до прискорення впровадження технічних і організаційних механізмів зниження впливів на навколишнє середовище. Наявність сертифіката виступає в якості доказу, що організації можна довіряти в області екологічної діяльності. Посилення ролі екологічно орієнтованих методів управління, модернізація виробництва, впровадження систем екологічного менеджменту (СЕМ) та екологічної сертифікації допомагають підприємству правильно розподілити ресурси на природоохоронні заходи.

Разом з тим, відмічені позитивні тенденції не в повній мірі підтримуються діловою активністю. Причинами такої ситуації є:

- відсутність загальної (в тому числі фінансової) стратегії підприємства;
- орієнтація на короткострокові результати;
- слабка знання кон'юнктури ринку;
- недооцінка конкурентоспроможності учасників ринку;
- низька якість визначення потенційних можливостей підприємства, в зв'язку з недостатнім рівнем підготовки керівників і персоналу, а також організації фінансового менеджменту.

Для створення довгострокових конкурентних переваг ТОВ «Баядера Логістик» необхідні високі рівні потенціалу підприємства і грамотні фінансові стратегії. Плюс до всього, в зв'язку з посиленням природоохоронного законодавства в Україні, оцінка екологічних аспектів діяльності будь-якого підприємства стає все більш актуальною, тому логічно припустити, що впровадження СЕМ може забезпечити істотний позитивний ефект.

Загальносвітові тенденції розвитку підприємств показують значне зацікавлення у впровадженні системи екологічного менеджменту. Це підтверджується статистичними даними, наведеними на рис. 3.7.

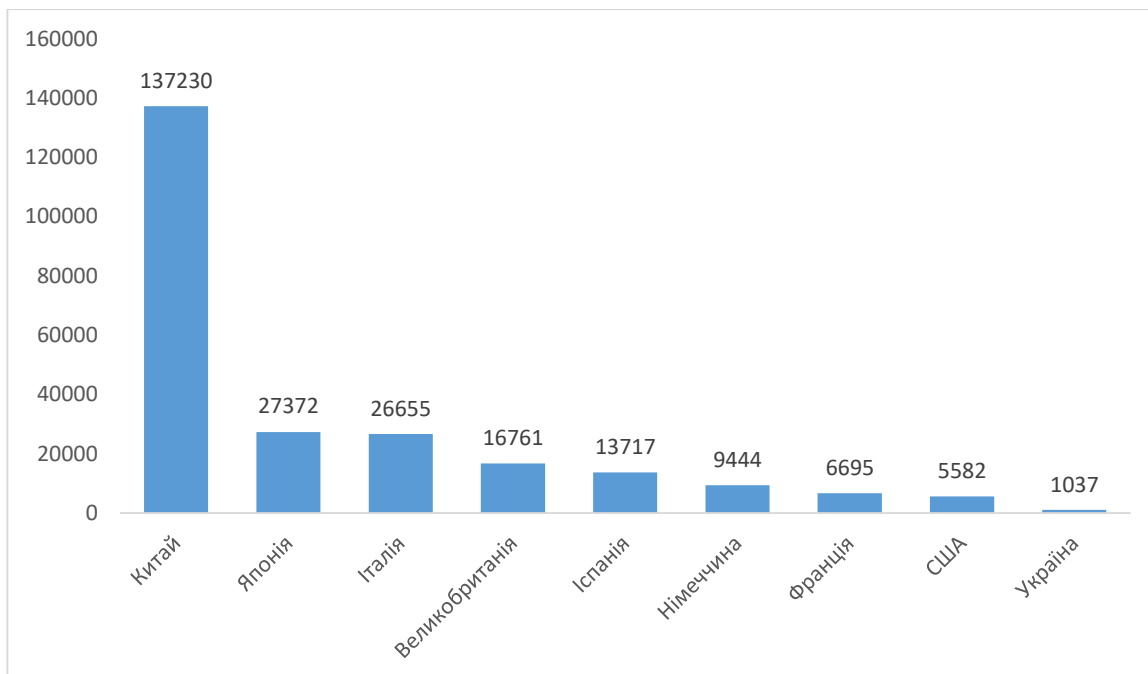


Рис. 3.7. Кількість виданих сертифікатів ISO 14024 в Україні і в країнах-лідерах в 2019 році

*Джерело: За даними [48]

Світовими лідерами за кількістю сертифікованих компаній є Китай, Японія, Італія, Іспанія і Великобританія. Таке глибоке проникнення стандартів в практику господарської діяльності пояснюється такими перевагами, які починають відчувати компанії, що впровадили СЕМ:

- зниження витрат на утилізацію відходів;
- економія за рахунок зниження питомої енергоємності та матеріаломісткості продукції;
- поліпшення відносин з органами влади;
- поліпшення іміджу компанії серед споживачів, громадськості та зарубіжних партнерів;
- підвищення інноваційного потенціалу компанії.

Сучасні підприємства формують свої організаційні структури під впливом екологічних пріоритетів, що сприятливо позначається на природоохоронній діяльності та якості продукції, що випускається.

Визнання екологічних пріоритетів призвело до того, що екологічний фактор в останні роки став набувати все більшого значення в економічних відносинах, забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності та формування сприятливого іміджу фірм-товаровиробників.

Екологічний ефект тягне за собою зниження платежів, зниження шкоди природному середовищу (відвернений збиток), зменшення ресурсоспоживання, зниження утворення відходів; економічний ефект - збільшення виручки за рахунок зміни ціни, собівартості і збільшення обсягу продукції, що випускається; соціальний ефект - зниження захворюваності і смертності населення.

В цілому система екологічного менеджменту дозволяє більш ефективно управляти екологічними аспектами діяльності підприємств, забезпечуючи екологічну безпеку і конкурентоспроможність [10].

Включення персоналу в еколого-природо-споживчу діяльність через поінформованість про стан підприємства, робочих місць по даному напрямку, залучення до вивчення проблем і розробці раціональних пропозицій, що підвищують якість екологічного менеджменту, тягне збільшення трудового потенціалу працівника і підвищує імідж підприємства. Так, учасники міжнародного проекту з розвитку безперервної екологічної освіти відзначили, що для харчових підприємств крім питань впровадження СЕМ, екологічних стандартів і процедур, важливу роль мають теми, що стосуються правових основ захисту навколишнього середовища. Крім того, при підготовці галузевих екологів потрібно особливу увагу приділяти міждисциплінарного підходу до вирішення екологічних проблем.

Що стосується питання аналізу економічної ефективності СЕМ, то він полягає в проведенні аналізу екологічної та економічної результативності. При цьому саме оцінка результативності є основою аналізу ефективності в

частині СЕМ, а контроль і аналіз витрат на реалізацію реалізованих заходів і їх зіставлення з одержуваних від реалізації ефектом, зіставлення вкладень і вигод від реалізації і, відповідно, розробка рекомендацій на наступні періоди на базі здійснюваних розрахунків як раз є метою економічних і фінансових підрозділів компанії в рамках системи екологічного менеджменту.

Будь-які впроваджуються на підприємстві нововведення - як технічні, так і організаційного характеру - повинні підтверджуватися розрахунками економічного ефекту. Якщо методики розрахунку нової техніки, організаційних змін досить стандартні, то розрахунки ефекту від впровадження програм економічного менеджменту поки не мають єдиної методичної бази.

Система проведення екологічної сертифікації передбачає такий алгоритм: залучення третьої сторони, тобто органу екологічної сертифікації (Всеукраїнська громадська організація «Жива планета»), процедура екологічного аудиту та використання переліку робіт з оцінки відповідності, які зазначені в договорі (схема екологічної сертифікації).

Вартість екологічної сертифікації продукції залежить від кількості заявлених категорій (типів) продукції, назв та повноти даних. Наприклад, якщо мова йде про продукцію, вироблену одним ТУ (ДСТУ, ГОСТ), то вона розглядається як товар однієї категорії. Документальний аудит однієї категорії продукції коштує 8000 грн. За кожну назву, яка має відмінності у формулюванні чи складі, вона додає від 150 до 1500 грн. (залежно від ступеня розбіжностей між назвами кількості інгредієнтів тощо). Тобто, якщо ТОВ «Баядера Логістик» претендує на сертифікацію 3 найменувань товарів у категорії, наприклад, «Горілчані вироби» (ТМ «Повітря», ТМ «Вакцина», ТМ «Цельсій»), кошторисну вартість документального аудиту можна розрахувати наступним чином:

Максимум: $8000 + 3 \cdot 1500 = 12500$ грн.

Мінімум: $8000 + 3 \cdot 150 = 8450$ грн.

Середнє: $8000 + 3 \cdot 650 = 9950$ грн.

Фактична ціна розраховується на основі первинного аналізу заявки на сертифікацію, до якої додані протоколи випробувань продукції, а також надання вичерпних відповідей на всі питання щодо екологічних аспектів виробництва.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження СЕМ

Назва витрат	Сума витрат
Створення робочої групи з реалізації проекту та розробка екологічних цілей і завдань	3800
Екологічний аудит та сертифікація (максимальне значення)	12500
Впровадження	16500
Всього	32800

Наведені вище оцінки зроблені для «нормальної» ситуації, коли впровадження СЕМ здійснюється відповідно до плану. Однак часто трапляються непередбачені обставини, що впливають на запровадження СЕМ. Це пов'язано з наступними важливими факторами:

- відсутність досвіду як на підприємствах, так і в частині консультантів, що ускладнює надійне планування розподілу ресурсів;
- достатньо тривалий проміжок часу, необхідний для впровадження СЕМ;
- швидкі зміни в економіці, ринкові ситуації тощо.

Подібні труднощі можуть збільшити вартість впровадження на 50-150% і більше. У той же час непередбачувані витрати в 10-15% є нормальними для такого складного процесу.

Як і будь-які інші інвестиції у розвиток систем управління, інвестиції в розвиток СЕМ окупляться завдяки своїм результатам, включаючи непрямі, що виявляються в зміні ефективності та результативності організації. Як і для будь-яких інших таких інвестицій, їх ефективність та терміни повернення

важко охарактеризувати з високим ступенем точності не тільки заздалегідь, але й часто на основі успішного завершення процесу модернізації системи управління.

Тим не менше, ми пропонуємо підхід врахування лише прямих витрат та безпосередньо пов'язаних результатів. До категорії витрат необхідно враховувати прямі витрати консультантів та часу персоналу, витрати на впровадження методів запобігання забрудненню та традиційні методи зменшення впливу. Прямую вигоду можна побачити у зменшенні виплат та штрафів за забруднення навколишнього середовища, а також економічних ефектах від впровадження підходів до запобігання: зменшення використання ресурсів та матеріалів, зменшення витрат на поводження з сировиною та іншими матеріалами, а також з відходами. Слід враховувати економію у всій системі матеріально-технічного забезпечення підприємства (з урахуванням витрат на транспортування, зберігання, поводження з відходами, транспортування надлишкової маси продукції тощо).

Практика показує, що для підприємств лише систематичне використання недорогих методів запобігання забрудненню здатне окупити інвестиції для розвитку СЕМ за дуже короткий час. Якщо взяти до уваги, що зі зростанням підприємств витрати на впровадження зростають повільніше, а масштаби переробки сировини та ресурсів значно збільшуються, то впровадження СЕМ лише шляхом застосування підходів до запобігання забрудненню може дати дуже хороші економічні результати.

Тож, до впровадження СЕМ на підприємство «Баядера Логістик» мали місце збитки від забруднення навколишнього середовища, наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на навколишнє середовище ТОВ «Баядера Логістик»

Назва збитку	Витрати, грн.	Об'єм забруднення, т/рік
Забруднення атмосфери	105784,00	2452,00
Забруднення води	46007,00	1245,00
Забруднення ґрунту	5784,00	528,00

Продовження табл. 3.2

Утворення відходів	49640,00	350,00
Всього	207215,00	4575,00

Відомо, що ефективність впровадження системи екологічного менеджменту є позитивною коли сума витрат збитків на навколишнє середовище перевищує суму витрат на аудит та сертифікацію СЕМ, тобто:

$$V_{\text{збитки}} > V_{\text{СЕМ}},$$

Звідси маємо, що:

$$207215,00 > 32800,00$$

Сума ефективності впроваджених дій складає $207215,00 - 32800,00 = 174415,00$ грн.

Отже, навіть при максимальній ціні за аудит та сертифікацію СЕМ буде ефективним впровадження даної системи. Слід приймати той факт, що той ефект, який підприємство отримає від реалізації даної стратегії носить довгостроковий характер, тому ТОВ «Баядера Логістик» зможе реалізувати такі цілі в області розвитку свого бренду, як:

- виділитися на тлі основних конкурентів;
- зміцнити відносини з партнерами по бізнесу;
- посилити імідж і авторитет компанії;
- оптимізувати витрати шляхом об'єднання бюджетів по маркетингу, просування та реклами;
- створити базу для подальшого розвитку і зростання підприємства.

Якщо ТОВ «Баядера Логістик» врахує всі запропоновані вище рекомендації, можна очікувати зміни економічних показників завдяки зменшенню витрат на збитки на навколишнє середовище. Передбачається, що період реалізації даних заходів займе за часом близько року, адже, як зазначено в параграфі 3.2, лише сертифікація триватиме 2-3 місяці.

Висновки до розділу 3

У рекомендаційному розділі було розглянуто шляхи покращення управління конкурентними позиціями підприємства, запропоновано та обгрунтовано введення системи екологічного менеджменту для дистриб'юторської компанії «Баядера Логістик».

В Україні більшість виробничих компаній не орієнтовані на «безпечну» конкурентоспроможність продукції, що може бути хорошим етапом в розробці екологічно безпечної стратегії покращення якості продукції для ТОВ «Баядера Логістик».

Розгляд і вивчення системи екологічного менеджменту в ТОВ «Баядера Логістик» дало змогу встановити, що на підприємстві система екологічного менеджменту не була впроваджена, але робота в сфері поліпшення екологічних показників і спроби раціонально використовувати ресурси вже давно застосовуються.

В рамках сучасної ринкової економіки система екологічного менеджменту допомагає стійким підприємствам впроваджувати системи, які допомагають знизити вплив організації на навколишнє середовище при одночасному підвищенні ефективності роботи. СЕМ порівнянна з системою фінансового управління, але замість вимірювання витрат, доходів і фінансових показників, СЕМ допомагає організації досягти цілей стійкості, дотримуватися екологічних норм і поліпшити здоров'я і безпеку, як для співробітників, так і для спільноти.

Саме висока соціальна відповідальність екологічного менеджменту на підприємстві, впровадження інноваційних методів в практику діяльності ТОВ «Баядера Логістик», їх орієнтація на природозберігаючу модель управління забезпечить раціональне використання природних ресурсів, а організація при цьому отримає конкурентні переваги у формуванні іміджу екологічно чистої алкогольної продукції.

Реалізація даної стратегії складається з декількох етапів:

- Оцінка вихідної ситуації

- Планування впровадження системи екологічного менеджменту
- Постановка цілей, завдань і розробка програм.
- Моніторинг (система спостереження)
- оцінка результативності
- Внутрішній аудит системи екологічного менеджменту.

Підприємство отримає від реалізації даної стратегії довгостроковий характер, тому ТОВ «Баядера Логістик» зможе реалізувати такі цілі в області управління конкурентними позиціями, як:

- виділитися на тлі основних конкурентів;
- зміцнити відносини з партнерами по бізнесу;
- посилити імідж і авторитет компанії;
- оптимізувати витрати шляхом об'єднання бюджетів по маркетингу, просування та реклами;
- створити базу для подальшого розвитку і зростання підприємства.

Економічний ефект від реалізації даної стратегії за майже рік складає близько 174415,00 грн. Дана динаміка показників свідчить про те, що реалізація стратегії екологічного менеджменту ТОВ «Баядера Логістик» є економічно доцільною і принесе компанії позитивний економічний ефект, що надалі сприятиме нарощенню доходів за рахунок зростання обсягу продажів, успішному процесу розвитку і росту підприємства.

ВИСНОВКИ

В ході виконання теоретичного розділу даної дипломної роботи було проаналізовано велику кількість джерел та визначено, що в умовах ринкової боротьби конкуренція є природним, об'єктивно існуючим явищем. Компанія вимагає постійного підвищення конкурентоспроможності продукції, збільшення обсягів продажу на сегменті ринку за рахунок підвищення якості існуючої або випуску нової продукції, що відповідає вимогам споживачів на більш високому конкурентному рівні.

Відповідно до реалій сьогодення, було визначено, що серед перерахованих підходів управління конкурентоспроможністю продукції найоптимальнішим є підхід, заснований на концепції «безпечності товарів», який на відміну від існуючих класичних та специфічних підходів передбачає не лише врахування економічних, організаційних, інноваційних та інших конкурентних переваги конкретного товару, а також формування системи кількісних та якісних показників, дотримання яких забезпечить як економічну, так і екологічну безпеку продуктів.

В другому розділі зазначено, що ТОВ «Баядера Логістик» є найбільшим дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні та має 26 логістичних центрів в кожному регіоні країни, що забезпечує представленість продукції на всій території держави. Компанія також займає лідируючі позиції на ринку винної та лікєро-горілчаної продукції надзвичайної якості. На сьогодні холдинг володіє сильним портфелем власних алкогольних брендів в різних категоріях. Компанія є ексклюзивним імпортером найвідоміших світових алкогольних компаній та одним з основних експортерів алкогольної продукції. Експортна діяльність налічує понад 45 країн.

В ході роботи було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, який показав, що майже всі коефіцієнти зростають в період 2018-2020 рр., проте у 2020 році коефіцієнт рентабельності власних активів знизився на 10%, що може бути пов'язане з пандемією та карантинном у світі,

також це може свідчити про падаючий попит на продукцію і надлишок активів. Завдяки коефіцієнту оборотності матеріальних запасів можемо сказати, що компанія має стійке фінансове становище, адже оборотні запаси мають ліквідну структуру, що спричинило збільшення даного показника. Коефіцієнт фондівддачі збільшується протягом трьох років і це свідчить про достатній обсяг продажу та величину капітального вкладу.

Також було оцінено конкурентні позиції ТОВ «Баядера Логістик» на ринку за допомогою SWOT-аналізу, матриці БКГ, «Багатокутника конкурентоспроможності» та кількісної оцінки. Даний аналіз показав, що компанія «Global Spirits» є серйозним конкурентом для ТОВ «Баядера Логістик», не зважаючи на те, що компанія займає лідируючу позицію на ринку алкогольної продукції як в Україні, так і за її кордонами.

В третьому розділі була запропонована системи екологічного менеджменту для утримання конкурентних позицій продукції на внутрішньому ринку та покращення на зовнішньому. З наведених розрахунків випливає, що економічна ефективність впровадження СЕМ досить висока, що дає можливість підприємству без величезних витрат покращити власний фінансовий стан та стан навколишнього середовища.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
2. Алексеев В.М. Принципы природоохранной политики в современных условиях / В.М. Алексеев, М.С. Алексеева, А.А. Халяпин // Проблемы современной науки и образования. – 2016. – № 33 (75). – С. 12–14.
3. Аналітична довідка щодо моніторингу обігу алкогольної продукції в Україні за I півріччя 2016 року / За ред. В. Паращевіна. – Державна установа «Український моніторинговий та медичний центр з наркотиків та алкоголю МОЗ України» - 24 с.
4. Базовський Л. Е. Управління якістю / Л. Е. Базовський., 2012. – (Инфра-м) - с.65-71
5. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників / М. Батрак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 1. – С. 122.
6. Белик И.С. Эколого-экономическая безопасность : учеб. пособие / И. С. Белик, Л. А. Бурмакина, К. А. Выварец, Н. В. Стародубец // под науч. ред. проф. И. С. Белик. – Екатеринбург: УрФУ, 2015. – 152 с.
7. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ / Е.Логинова, Н. А. Воеводина, А. В. Кулагина, В. Б. Толберг. – Воронеж: Научная книга, 2011. – 250 с.
8. Благун І. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства / І. Благун, Л. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2012. – № 3 (15). – С. 3–11.
9. Бондаренко С. М. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні / С. М. Бондаренко, І. А. Строкач. // Технології та дизайн. – 2014. – №1. – С. 1–7.

10. Брітченко І.Г., Ладунка І.С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств // Наук. вісник Ужгородського ун-ту. Серія "Економіка". - 2015. – В. 1 (45). - Т.1. – С. 116-118
11. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління / Бурачек І.В., Біленчук О.О. // Економіка та управління підприємствами. - № 14. - 2016. – С. 288- 293.
12. Буркинский Б. В. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б. В. Буркинский, Е. В. Лазарева и др.; Ин-т пробл. рынка и экон.-экол. исслед. НАН Украины. – Одесса, 2012. – 131 с.
13. Бутенко Н.В. Маркетинг : підручник / Бутенко Н.В. – К. : Атіка, 2011. – 300 с.
14. Васильков В. Організація виробництва : [навч. посібник] / В. Васильков. – К.: КНЕУ, 2013. – 524 с.
15. Вдовин С. М. Система управління якістю організації / С. М. Вдовин., 2012. – (підручник).
16. Власенко М.Н. Методология обеспечения экономически эффективного и безопасного функционирования хозяйствующих субъектов в условиях регионального рынка: системный подход / М.Н. Власенко // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2012. – № 5. – С. 40–47.
17. Власенко М.Н. Системный подход к управлению сложными системами / М.Н. Власенко, С.В. Потехецкий, Н.В. Унижаев // Территория науки. – 2016. – №4. – С. 75–80.
18. Вознюк Т.К. Підвищення управління якістю продукції підприємств легкої промисловості // Вісник Хмельницького національного університет. – 2011.– №2, Т. 3. – С. 17–19.
19. Глудкін О.П. Генеральний менеджмент якості: підручник для вищих навчальних закладів // М: радіо та зв'язок, 2011. с.81-86

20. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.

21. Гриньова В. М. Оцінка конкурентоспроможності промислової продукції на основі комерційної оцінки її якості / В. М. Гриньова, Н. В. Мисько // Бізнес Інформ. – 2013. – № 9. – С. 149–154.

22. Гузар Б.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 277–280.

23. Денисов А. Ю., Жданов С.А. Економічне управління підприємством та корпорації. М.: Бізнес та сервіс, 2012. с.111-114.

24. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р. Дименко // Економіка розвитку. – 2011. – № 3 (39).

25. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р. Дименко // Економіка розвитку. – 2011. – № 3 (39). Інфра - М, 2012. - 416 с.

26. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія / О. І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2011. – 160 с.

27. Дуднікова, І. І. Становлення і розвиток екологічного менеджменту: теоретико-методологічний контекст / І. І. Дуднікова // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – №. 58. – С. 259–268.

28. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2011. – 528 с.

29. Заходим М. В. Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємств // автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / М. В. Заходим; Житомирський нац. агро економічний ун-т. – Житомир, 2010. – 20 с.

30. Зверяков М. И. Особенности исследовательского поиска М. И. Туган-Барановского / М. И. Зверяков, Н. А. Уперенко // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2018. – Вип. 2 (39). – Т. 17. – С. 8 – DOI: 10.18524/2413-9998/2018.2(39).144898
31. Зверяков М. І. Національна економічна система: проблеми теорії / М. І. Зверяков. – Одеса : Астропринт, 2012. – 320 с.
32. Зверяков М. І. Теоретична парадигма сталого розвитку та українські реалії / М. І. Зверяков // Економіка України. – 2018. – №10. – С. 10-31.
33. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний/ Масааки Имаи; Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс»,. 2014. — 274 с.
34. Кваско А.В. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства / А.В. Кваско, М.М. Лавренюк // Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського нац. екон. ун-ту. - Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 29-34
35. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась – К.:КНЕУ, 2016. – 527 с.
36. Конащук В.Л. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність / Конащук В.Л., Робота Д.Г. // Економічний вісник запорізької державної інженерної академії. - №8. - 2014. – С. 115-123
37. Конкурентна політика в умовах модернізації економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 18 - 19 жовт. 2012 р., Київ : [у 2 ч.]. Ч. 2 / Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Антимонопол. ком. України, ДУ "Ін-т економіки та прогнозування НАН України", Рос. держ. торг.-екон. ун-т. - К., 2012. - 252 с. - укр. - рус.
38. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : тез. доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 11 - 12 листоп. 2019 р., Харків / Харк. нац. екон. ун-т МОН України, НДЦ індустріал. пробл. розв. НАН

України, Харк. обл. держ. адмін., Урал. федер. ун-т (УрФУ), Ін-т економіки УрВ РАН. - Х. : Інжек, 2019. - 209 с. - укр. - рус.

39. Купалова, Г. І. Формування ефективної системи екологічного менеджменту та аудиту / Г. І. Купалова, Д. К. Ульянова // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. - №1 (11). – С. 48-53.

40. Купріянова Л.М. Економічний аналіз. Підручник. // М.: Infra-M – 2014 – с. 212-221.

41. Купріянова Л.М. Фінансовий аналіз. Підручник. // М.: Інфра-м – 2015 – с.71-79

42. Купріянова Л.М., Осипова І.В. Бухгалтерський баланс - найважливіше джерело інформації для оцінки розвитку бізнесу. Фінансова аналітика: проблеми та рішення. – 2014. с. 45-59.

43. Ларка А. В. Конкурентоспроможність продукції в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури : авто- реф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.01 – економіка промисловості / А. В. Ларка; НТУ «ХПІ». – Х., 2016. – 19 с.

44. Матвеев В.В. Структурний аналіз забезпечення виноробних підприємств сировиною // Інтелект ХХІ . -№ 4. – 2014. – С. 62-69

45. Мельник Л.М. Конспект лекцій з дисципліни «Екологічне управління інноваційним розвитком підприємства» для студентів спеціальності «Управління інноваційною діяльністю» усіх форм навчання / Л.М. Мельник. – Тернопіль : ПП Паляниця В.А., 2015. – 74 с.

46. Механізми формування конкурентоспроможності підприємств, продукції і територій : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 26 - 27 січ. 2012 р., Хмельницький / ред.: І. Ф. Баланюк; Хмельниц. екон. ун-т, Міжнар. інновац. кластер "Конкурентоспроможність", Ун-т економіки і підприємництва, Буков. держ. фін.-екон. ун-т, Ун-т права ім. К. Данила Галицького. - Т. : Астон, 2012. - 111 с. - укр.

47. Мілаш І. В., Красноусов А. В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства // Бізнес Інформ. – 2014. – №4. – С. 245–250
48. Олехнович Г. И. «Конкурентные стратегии на мировых рынках: [курс лекций] / Г. И. Олехнович – М.: Изд-во деловой и учебной лит., 2015. – 256 с.
49. Панина О.В. Государственное регулирование инноваций в сфере малого предпринимательства в современных условиях развития Российской Федерации / Л.А. Гамбарян, О.В. Панина // В сборнике: Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления. Сборник научных статей по материалам ежегодной Международной научно-практической конференции. под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С.Г. Еремина. – 2015. – С. 110–112.
50. Перерва П.Г. Механізм управління рівнем конкурентноспроможності продукції підприємства / Перерва П.Г., Романчик Т.В/ // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. - № 4. – С. 230-235
51. Реутов В.Е. Управление конкурентоспособностью : монография / В.Е. Реутов, Н.Э. Вельгош. –Симферополь : Таврия, 2015. – 200 с.
52. Розвиток конкуренції та формування конкурентного середовища в Україні : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф., 19 - 20 листоп. 2015 р., Харків / ред.: К. Д. Гурова, Н. Ю. Олійник, О. М. Гавриш; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Білорус. торг.-екон. ун-т спожив. кооперації, Univ. of econ. in Bratislava. - Харків : КНТЕУ, 2015. - 179 с. - укр. - рус. - англ.
53. Сабецька Г.Р. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г.Р. Сабецька // Маркетинг. – 2016. – №1 (86). – С. 29-33.
54. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства / Скриньковський Р. М. // Проблеми економіки. - 2015. - № 4. – С. 240-246.

55. Соловйова Г.В. Удосконалення системи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції підприємства / Г.В. Соловйова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – с. 201-206.

56. Солонинко К.С. Теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності продукції / Солонинко К.С., Фіїнцева Я.О. // Вісник ЖДТУ. - 2014. - № 1 (67). – С. 53-57

57. Солонинко К.С. Якість продукції – необхідна передумова конкурентоспроможності підприємства / Солонинко К.С., Фіїнцева Я.О. // Актуальні проблеми економіки №9(159). - 2014. – С. 196-200

58. Степанкова А. А. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства / Степанкова А. А., Кавтиш О. П. // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – 2012. – Вип. 6. – Бібліогр.: 7 назв. – Назва з екрана.

59. Тарасова О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції / О. В. Тарасова, О. В. Левицька // Економіка харчової промисловості. – 2010. – № 1. – С. 24-27.

60. Тарасова О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції / О. В. Тарасова, О. В. Левицька // Економіка харчової промисловості. - 2010. - № 1. - С. 24-27. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2010_1_6.

61. Тельнов А. С. Розвиток зарубіжних концепцій управління якістю продукції /А. С. Тельнов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – Т. 3, № 5. – С. 93-98.

62. Теоретические и прикладные аспекты развития современного предпринимательства: монография / коллектив авторов; под редакцией ректора Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д.э.н., профессора М.А. Эскиндарова. – М.: Издательство «Перо», 2014. – 346 с.

63. Ткаченко А., Гончарук П. Конкурентоспроможність продукції як інструмент ефективного управління // Вісник економічної науки України. – 2012. - №2. – С. 159-160

64. Троян А.В. Проблеми оцінки конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств // Сталий розвиток економіки: міжнарод. наук.-вироб. журнал. – 2013. -№5. – С. 98-107
65. Труш Ю.Л. Оцінка ефективності напрямів підвищення якості продукції / Ю.Л. Труш // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – К.: НУХТ, 2010. – № 36 - С. 99–102.
66. Швец В.Е. Об управлении конкурентоспособностью продукции на предприятии: Учебник. / В.Е Швец. - Л.: Знание, 2010 р. - 32 с.
67. Шерстюк Р.П, Малюта Л.Я, Мельник Л.М. Конспект лекцій з дисципліни «Екологічне управління та безпека бізнесу» для студентів спеціальності «Управління інноваційною діяльністю» усіх форм навчання / Л.М. Мельник., Р. П. Шерстюк, Л. Я. Малюта – Тернопіль : ПП Паляниця В.А., 2017. – 338 с.
68. Шпилик С. В. Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент сучасного підприємства / Світлана Василівна Шпилик // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015 — Том 49. — № 2. — С. 212-223. — (Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі).
69. Business Process Modeling Notation (BPMN) Specification Final Adopted Specification, dtc/06-02-01, Object Management Group, <http://www.omg.org/issues>.
70. ISO Survey 2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
71. «Баядера Холдинг» - крупнейшая алкогольная компания Украины. [Електронний ресурс] // UBR – Режим доступу до ресурсу: <https://bp.ubr.ua/business/baiadera-grupp-640>.
72. Аналіз ринку горілки України [Електронний ресурс] // Pro-Consulting. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-vodki-ukrainy-2020-god>.

73. Головний сайт корпорації Алеф [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://alef.today>
74. Головний сайт холдингу Global Spirits [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://globalspirits.com>
75. Головний сайт холдингу Nemiroff [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nemiroff.vodka/ua/uk>
76. Головний сайт холдингу Баядера Груп [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bayaderagroup.com/uk/>.
77. Головний сайт холдингу ЕВТ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://cvc-alco.ru/brands/soyuzviktan>
78. ДСТУ 14010-97 «Настанови щодо здійснення екологічного аудиту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://document.ua/>
79. Інформація щодо обсягів виробництва алкогольної продукції // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>
80. Кайдзен – долгосрочная стратегия японского менеджмента [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.leaninfo.ru/2010/06/11/kaizendolgosrochnaya-strategiya-yaponskogo-menedzhmenta/>.
81. Как познать кайдзен и улучшить свой бизнес [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gd.ru/articles/9472-kaizen>.
82. Карпюк В.П. Управління конкурентоспроможністю продукції [Електронний ресурс] / В.П. Карпюк // Режим доступу: eztuir.ztu.edu.ua/1819/1/46.pdf
83. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3174>.
84. Кривещенко А. В Украине смогут возобновить производство отечественного алкоголя / Кривещенко А. // Судебно-юридическая газета. – 6.01.2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://sud.ua/ru/news/laws/99388-v-ykrainy-smogyt-vozobnovit-proizvodstvo-otchestvennogo-alcogolia>

85. Международный ISO стандарт 9000 Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь. – 2015. - Четвертая редакция 2015-09-15. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-\(rus\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-(rus).pdf)

86. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] // Ефективна економіка № 2. – 2012. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=954>.

87. Міжнародна організація зі стандартизації [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iso.org/iso/ru/>.

88. Осипов В.И. Техногенез и экологическая безопасность» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scientificrussia.ru/articles/prezidiuma-ran-tehnogenez-i-ekologicheskaya-bezopasnost>.

89. Причепя І. В. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства / І. В. Причепя, Г. І. Лисаченко // Матеріали XLV Науково-технічної конференції Вінницького національного технічного університету, Вінниця, 23-24 березня 2016 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://iprychepa.vk.vntu.edu.ua/file>

90. Производство алкоголя сокращается на фоне роста теневого рынка// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ubr.ua/market/trade/v-ukraine-upalo-proizvodstvo-konjaka-i-brendi--3863974>

91. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>.

92. Ринок алкогольної продукції [Електронний ресурс] // РЕЙТИНГ. Бізнес в офіційних цифрах. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/>.

93. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці // Економіка і суспільство. – 2016 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf.

94. Ткачук Л.М., Т. К. Калугаряну Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти / Ткачук Л.М., Т. К. Калугаряну // Ефективна економіка. - №5. – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2018>

95. Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства на еколого-економічних засадах : монографія / [Швиданенко Г. О., Криворучкіна О. В., Матукова Д. Г.]. — К. : КНЕУ, 2017. — 184 с.// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268892.pdf>

96. Шедько Ю.Н. Комплексный подход к стратегии устойчивого развития предприятия / Ю.Н. Шедько // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2016. – № 6 (18). – Ноябрь 2016 г. – С.56–58. 9. Информационно-аналитический портал «Гуманитарные технологии» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2016/01/29/7292>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

КЛЮЧОВІ ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

ПОКАЗНИК	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.	на 31.12.2020 р.
Виручка	6 000 000...6 100 000	6 400 000...6 500 000	6 500 000...6 600 000
Розмір активів	2 200 000...2 300 000	2 300 000...2 400 000	2 400 000...2 500 000
Всього зобов'язань (у тому числі):	2 100 000...2 200 000	2 200 000...2 300 000	2 300 000...2 400 000
<i>довгострокові зобов'язання (%)</i>	<i>0,00%</i>	<i>12,63%</i>	<i>1,67%</i>
<i>поточні зобов'язання (%)</i>	<i>100,00%</i>	<i>87,37%</i>	<i>98,33%</i>
Чисті активи	100 000...110 000	120 000...130 000	140 000...150 000
Персонал	2695	2630	2561

ДОДАТОК Б

БАЛАНС

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

АКТИВ	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.	на 31.12.2020 р.
Всього активи	2 200 000...2 300 000	2 300 000...2 400 000	2 400 000...2 500 000
Всього необоротні активи:	60 000...65 000	65 000...70 000	70 000...75 000
Нематеріальні активи:	2 000...3 000	2 000...3 000	3 000...4 000
<i>первісна вартість</i>	<i>8 000...9 000</i>	<i>8 000...9 000</i>	<i>10 000...15 000</i>
<i>амортизація (%)</i>	<i>63,99%</i>	<i>69,09%</i>	<i>70,15%</i>
Незавершені капітальні інвестиції	100...200	100...200	200...300
Основні засоби:	9 000...10 000	10 000...15 000	20 000...25 000
<i>первісна вартість</i>	<i>50 000...55 000</i>	<i>55 000...60 000</i>	<i>40 000...45 000</i>
<i>знос (%)</i>	<i>82,72%</i>	<i>75,04%</i>	<i>49,76%</i>

Продовження таблиці

Інвестиційна нерухомість:	0...10	0...10	0...10
<i>первісна вартість</i>	<i>0...10</i>	<i>0...10</i>	<i>0...10</i>
<i>знос (%)</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>
Довгострокові біологічні активи:	0...10	0...10	0...10
<i>первісна вартість</i>	<i>0...10</i>	<i>0...10</i>	<i>0...10</i>
<i>амортизація (%)</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>
Довгострокові фінансові інвестиції	50 000...55 000	50 000...55 000	50 000...55 000
Довгострокова дебіторська заборгованість	0...10	0...10	0...10
Інші необоротні активи	0...10	0...10	0...10
Всього оборотні активи:	2 100 000...2 200 000	2 300 000...2 400 000	2 400 000...2 500 000
Запаси (у тому числі):	1 100 000...1 200 000	1 200 000...1 300 000	1 100 000...1 200 000

Продовження таблиці

<i>виробничі запаси (%)</i>	2,83%	2,88%	1,90%
<i>незавершене виробництво (%)</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>
<i>готова продукція (%)</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>
<i>товари (%)</i>	97,17%	97,12%	98,10%
Поточні біологічні активи	0...10	0...10	0...10
Дебіторська торгова заборгованість	1 400 000...1 500 000	1 500 000...1 600 000	1 600 000...1 700 000
Дебіторська заборгованість перед бюджетом	0...10	10 000...15 000	20 000...25 000
Інша поточна дебіторська заборгованість	55 000...60 000	40 000...45 000	85 000...90 000
Поточні фінансові інвестиції	0...10	0...10	0...10
Гроші та їх еквіваленти	25 000...30 000	25 000...30 000	20 000...25 000
Витрати майбутніх періодів	1 000...2 000	2 000...3 000	1 000...2 000

Продовження таблиці

Інші оборотні активи	1 400 000...1 500 000	1 600 000...1 700 000	1 600 000...1 700 000
ПАСИВ	на 31.12.2017 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.
Всього пасиви	2 200 000...2 300 000	2 300 000...2 400 000	2 400 000...2 500 000
Зареєстрований (пайовий) капітал	50...60	50...60	50...60
Додатковий капітал	0...10	1 000...2 000	2 000...3 000
Резервний капітал	0...10	0...10	0...10
Інший капітал (резерви)	0...10	0...10	0...10
Неоплачений капітал	(0...10)	(0...10)	(0...10)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	100 000...110 000	120 000...130 000	140 000...150 000
Всього довгострокові зобов'язання:	0...10	280 000...290 000	35 000...40 000
Довгострокові кредити банків	0...10	280 000...290 000	35 000...40 000
Інші довгострокові зобов'язання	0...10	0...10	80...90
Всього поточні зобов'язання:	2 100 000...2 200 000	1 900 000...2 000 000	2 200 000...2 300 000
Короткострокові кредити банків	920 000...930 000	550 000...560 000	820 000...830 000
Доходи майбутніх періодів	0...10	0...10	0...10
Інші поточні зобов'язання	480 000...490 000	510 000...520 000	370 000...380 000
Торгова та інша кредиторська заборгованість (у тому числі):	690 000...700 000	900 000...910 000	1 000 000...1 100 000
<i>за товари, роботи, послуги (%)</i>	<i>93,84%</i>	<i>92,22%</i>	<i>94,36%</i>
<i>за одержаними авансами (%)</i>	<i>4,13%</i>	<i>6,53%</i>	<i>4,41%</i>
<i>за розрахунками з бюджетом та страхування (%)</i>	<i>1,06%</i>	<i>0,71%</i>	<i>0,73%</i>
<i>за розрахунками з оплати праці (%)</i>	<i>0,97%</i>	<i>0,54%</i>	<i>0,50%</i>
<i>за іншими розрахунками (%)</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.	на 31.12.2020 р.
Виручка (товари, роботи, послуги)	6 000 000...6 100 000	6 400 000...6 500 000	6 500 000...6 600 000
Собівартість реалізованої продукції	(4 900 000...5 000 000)	(5 200 000...5 300 000)	(5 200 000...5 300 000)
Прибуток від страхових внесків	0...10	0...10	0...10
Збитки за страховими виплатами	0...10	0...10	0...10
Валовий прибуток	1 100 000...1 200 000	1 200 000...1 300 000	1 300 000...1 400 000
Валовий збиток	(0)	(0)	(0)
Інші операційні доходи	10 000...15 000	30 000...35 000	30 000...35 000
Адміністративні витрати	(95 000...100 000)	(95 000...100 000)	(110 000...120 000)
Витрати на збут	(860 000...870 000)	(960 000...970 000)	(980 000...990 000)
Інші операційні витрати	(55 000...60 000)	(45 000...50 000)	(60 000...65 000)
Операційний прибуток	150 000...160 000	190 000...200 000	210 000...220 000
Операційний збиток	(0)	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	0...10	0...10	0...10
Збиток від участі в капіталі	0...10	0...10	0...10
Інші фінансові доходи	0...10	0...10	0...10
Інші фінансові витрати	(110 000...120 000)	(150 000...160 000)	(150 000...160 000)
Інші доходи	3 000...4 000	6 000...7 000	6 000...7 000
Інші витрати	(20 000...25 000)	(20 000...25 000)	(35 000...40 000)
Прибуток до оподаткування	20 000...25 000	20 000...25 000	25 000...30 000
Збиток до оподаткування	(0)	(0)	(0)
Податок на прибуток	(-4 000...-3 000)	(-5 000...-4 000)	(-6 000...-5 000)

Продовження таблиці

Прибуток після оподаткування	15 000...20 000	15 000...20 000	20 000...25 000
Збиток після оподаткування	(0...10)	(0...10)	(0...10)
Сукупний дохід	15 000...20 000	15 000...20 000	20 000...25 000
ЕВІТ	130 000...140 000	170 000...180 000	180 000...190 000
ЕВІТДА	170 000...180 000	220 000...230 000	210 000...220 000