

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Петухова О.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Стратегічні підходи до визначення конкурентоспроможності
підприємства»**

Виконав: здобувач II курсу, групи 2

Данілова Марія Олексіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Розумей Світлана Борисівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2021р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“19” жовтня 2020 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Данілової Марії Олексіївни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Стратегічні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства керівник проекту (роботи) Розумей С. Б., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 16.10.2020 р. № 834-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 23.12.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Данон Кремез». Розділ 3. Розроблення пропозицій для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез». Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники діяльності ПрАТ «Данон Кремез», Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Данон Кремез» за моделлю М. Портера., Експрес аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Данон Кремез», Направлення робіт для покращення конкурентного становища ПрАТ «Данон Кремез», Схема розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства., Розподіл ринку молокопереробної продукції України., Результати полікритеріальної діагностики ПрАТ «Данон Кремез», Запропоновані заходи з метою покращення конкурентоспроможності підприємства., Очікувані результати від проведення заходів., Основні показники ефективності від проведення запропонованих заходів., Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Данон Кремез».

5. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 19.10.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	20.10.2020 - 30.10.2020	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2020 - 03.11.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства»	04.11.2020 - 19.11.2020	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез»	20.11.2020 - 03.12.2020	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез»»	04.12.2020 - 20.12.2020	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	21.12.2020	Виконано
7.	Оформлення роботи	22.12.2020	Виконано

Здобувач _____ Данілова М. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Розумей С. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі магістра розглянуто існуючі методологічні засади аналізу конкурентоспроможності підприємства.

В роботі було розглянуто діяльність ПрАТ «Данон Кремез» на ринку, здійснено аналіз маркетингового середовища підприємства, проаналізовано обсяги виробництва, проаналізовано конкурентоспроможність та можливості підприємства. Також розглянуто актуальну ситуацію на ринку молокопереробної продукції.

Виконано дослідження конкурентоспроможності на ПрАТ «Данон Кремез». Проведено діагностику складових показників конкурентоспроможності підприємства за моделлю М. Портера, а також проведено полікритеріальну діагностику основних показників конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез».

На основі результатів дослідження, виділено найсильніші та найслабші показники конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез» та сформовано основні напрямки розвитку та покращення показників конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Запропоновано маркетингові заходи, які стосуються напрямків покращення та розвитку складових конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез», виконані розрахунки основних показників економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів, а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Данон Кремез».

Ряд розрахунків в роботі здійснено із застосуванням програми Excel.

Магістерська робота викладена на 102 сторінках, містить 27 таблиць та 11 рисунків.

Ключові слова: конкурентоспроможність, молокопереробна галузь, модель Портера, полікритеріальна діагностика, кобрендинговий продукт, унікальний продукт, енергетична незалежність.

ANNOTATION

In the qualification work of the master the existing methodological bases of the analysis of competitiveness of the enterprise are considered.

The paper considers the activities of PJSC "Danone Kremez" in the market, analyzes the marketing environment of the enterprise, analyzes the volume of production, analyzes the competitiveness and capabilities of the enterprise. The current situation on the market of dairy products is also considered.

A competitiveness study was performed at PJSC Danone Kremez. Diagnosis of the components of the competitiveness of the enterprise according to the model of M. Porter, as well as polycriteria diagnostics of the main indicators of the competitiveness of the enterprise PJSC "Danone Kremez".

Based on the results of the study, the strongest and weakest indicators of competitiveness of PJSC "Danone Kremez" were identified and the main directions of development and improvement of competitiveness indicators of the researched enterprise were formed.

Marketing measures related to the areas of improvement and development of the competitiveness components of PJSC "Danone Kremez" are proposed, calculations of the main indicators of economic efficiency from the implementation of the proposed measures are performed, and the impact of the proposed measures on the main indicators of PJSC "Danone Kremez" is determined.

A number of calculations in the work were performed using the program Exel.

The master's thesis is presented on 102 pages, contains 27 tables and 11 figures.

Key words: competitiveness, dairy industry, Porter model, polycriteria diagnostics, co-branding product, unique product, energy independence.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.1. Сутність та структура поняття конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2. Принципи та технологія планування конкурентоспроможності підприємства.....	16
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	24
Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез».....	31
2.1. Аналіз конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України	31
2.2. Маркетингова характеристика ПрАТ «Данон Кремез».....	38
2.3. Дослідження впливу зовнішніх сил на конкуренцію а моделлю М. Портера.....	51
2.4. Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез» методом полікритеріальної діагностики.....	55
Розділ 3. Розроблення пропозицій для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез».....	62
3.1. Визначення основних напрямів покращення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез».....	62
3.2. Маркетингове обґрунтування та розроблення бюджету маркетингу «Створення нового ко-брендингового продукту з ТМ «Хуторок»».....	67
3.3. Маркетингове обґрунтування та розроблення бюджету маркетингу запровадження проекту встановлення сонячної електростанції.....	70
3.4. Визначення очікуваних результатів від запроваджених заходів та розрахунок показників економічної ефективності від запропонованих заходів.....	74
3.4.1. Визначення очікуваних результатів від впровадження нового товару....	74
3.4.2. Розрахунок показників економічної ефективності від збільшення	

асортименту продукції шляхом впровадження нового товару.....	78
3.4.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження сонячної електростанції.....	81
3.4.4. Розрахунок показників економічної ефективності від впровадження сонячної електростанції	84
3.5. Вплив запропонованих заходів на основні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Данон Кремез»	90
Висновки	93
Список використаної літератури	95
Додатки	100

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку ринку, компаніям, що укоренилися в ньому, і тим, що тільки виходять на ринок, доводиться усе складніше. Їх проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних і інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому, для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто компаніям необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, тобто для підприємства необхідним для продовження існування є вивчення власної конкурентоспроможності та можливостей для їх покращення.

Актуальність проблеми полягає в тому, що для покращення діяльності підприємства та подальшого розвитку необхідним є проведення аналізу не тільки діяльності конкурентів, що беззаперечно є важливою складовою маркетингових досліджень, а й власної конкурентоспроможності. Оскільки такі заходи допомагають побачити слабкі місця підприємства серед комунікації зі споживачами, постачальниками, недоліки в сферах виробництва, логістики тощо. Наразі, у період пандемії підприємствам, особливо харчовим, необхідно бути гнучкими, аби в найкоротші терміни внести зміни в процес виробництва, логістики, а також комунікації з постачальниками та споживачами. Це неможливо зробити коректно та швидко без усвідомлення слабких сторін підприємства, та шляхів розвитку.

Проблемам формування й обґрунтування конкурентоспроможності

підприємства, використання полікритеріального аналізу, методам М. Портера, а також іншим дослідженням питань конкурентоспроможності підприємства, присвячені праці таких відомих вітчизняних та зарубіжних науковців І. Ансофф, В. О. Василенко, О. С. Виханский, И. Б. Гурков, І. В. Жалінська, О.А. Задоя, Г. І. Кіндрацька, П. Г. Клівець, О. І. Ковтун, І.Р. Лошенко, Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, В. Ф. Оберемчук, Г. В. Осовська, В.Н. Парсяк, Г.К. Рогов, М. Г. Саєнко, Т. І. Ткаченко, Н. Н. Тренев, О. Л. Фіщук, Шершньова З. Є.

Метою є розроблення орієнтирів покращення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Данон Кремез», визначення недоліків, формування рекомендацій та пропозицій щодо подальшого удосконалення діяльності підприємства.

Задля досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- вивчено теоретичні аспекти проведення досліджень за моделлю М. Портера та полікритеріального аналізу;
- надано маркетингову характеристику ПрАТ «Данон Кремез»;
- розроблено розрахунки показників, які характеризують діяльність підприємства;
- проведено аналіз за двома методами моделі М. Портера;
- проведено полікритеріальний аналіз ПрАТ «Данон Кремез»;
- розроблено пропозиції щодо подальшого покращення складових конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства.

Предметом дослідження є процес проведення дослідження конкурентоспроможності підприємства.

Структура курсової роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи – 102 сторінок, які містить 27 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел (60 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та структура поняття конкурентоспроможності підприємства

Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно взаємозв'язані як в етимологічному (спільний корінь), так і в чисто логічному сенсі – про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги).

Виникнення і розвиток суспільства супроводжується формуванням явища конкуренції (від пізньолатинського *concurrentia* – стикатися, змагатися), яка є одним із постійно діючих чинників його прогресивного руху вперед. Конкуренція змушує суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, знижати витрати на виробництво, покращувати якість продукції (послуг), що пропонуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Здатність (спроможність) підприємства вести суперництво у базовій галузі, на міжгалузевому та світових ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність» («конкурентоздатність»).

За рівнем економічних об'єктів, що конкурують, розглядають конкурентоспроможність галузі, підприємства, товару.

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в ній технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва й збуту (з витратами не вищими, ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів. Конкурентоспроможність галузі – здатність підприємств (фірм) входити до складу галузі, швидко реагуючи на зміну в її структурі, брати до уваги

тенденції до зміни, відновлювати свої соціально-економічні системи і зберігати та підвищувати досягнутий рівень ефективності виробництва й управління.

Аналіз численних визначень категорії «конкурентоспроможність» («конкурентоздатність») дозволив виділити наступні ознаки даного поняття (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентоспроможності

Ознака	Види конкурентоспроможності
1. Територіально-географічна сфера	- міжнародна - внутрішньо національна - регіональна
2. Рівень конкуруючих об'єктів	- галузі (комплексу галузей) - підприємства - товару
3. Фіксація у часі	- на визначену дату в минулому - поточна - прогнозна

Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого боку – цінами, установлюваними продавцями товарів.

Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному й післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень

конкуренто- спроможності товару свідчить про доцільність його виробництва й можливості вигідного продажу.

Разом з тим конкурентоспроможність товару – це не тільки висока якість і технічний рівень, але й уміле маневрування в ринковому просторі та у часі, а головне – максимальний облік вимог і можливостей конкретних груп покупців. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком більш ефективного управління процесом розробки, реалізації й експлуатації пропонованої продукції.

Конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина й ціле. Зазвичай можливість фірми конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності її товарів (послуг), а також сукупності економічних методів управління господарською діяльністю, що впливають на результати конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність об'єкту будь-якого рівня не є сталою характеристикою. Вона нерозривно пов'язана з мінливістю конкуренції. М. Портер відзначає, що конкуренція – є динамічною і базується на оновленні та пошуку стратегічних відмінностей [8, с.39].

Поняття конкурентоспроможності містить у собі великий комплекс економічних, правових та інших характеристик, що визначають положення підприємства на галузевому, регіональному або світовому ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а також фактори, що формують у цілому економічні умови виробництва і збуту продукції. Рівень конкурентоспроможності підприємства дзеркало, в якому відображаються сукупні підсумки роботи практично всіх служб підприємства, а також стан зовнішнього довкілля.

Необхідним для оптимальної оцінки рівня конкурентоздатності підприємств промисловості є усвідомлення істинної структури даного

поняття. Це дає ключ до правильного розуміння складу та напрямку причинно-наслідкових взаємозв'язків у системі «конкурентоспроможність – фактори», обґрунтованого відбору основних факторів, що визначають величину даної економічної категорії, успішного пошуку відповідної статистичної інформації.

Класиком теорії конкуренції і конкурентоспроможності по праву вважається М. Портер, вагомим внеском якого є дослідження категорії «конкурентних переваг» – ключових факторів успіху, характерних для певного підприємства (галузі) чинників, що дають йому переваги над конкурентами (іншими галузями), наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу тощо. Він писав, що конкурентні переваги поділяються на два основних види: більш низькі витрати та диференціація товарів [8, с.55].

Портер вказує, що рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідного підприємства-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу товару, тотожність характеру виробництва і т.п.) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми до аналогічного показника пріоритетного лідера, обчисленого на певну дату.

Таким чином, з теорії конкурентних переваг Портера впливає ряд принципових положень, важливішими з котрих є наступні:

- 1) конкурентоспроможність характеризується ефективністю використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми, і може бути виміряна показником рентабельності виробництва;
- 2) показник конкурентоздатності може визначатися лише відносно інших підприємств-конкурентів;
- 3) існує два головних шляхи підвищення конкурентоспроможності фірми – зниження собівартості продукції (зростання прибутків, рентабельності виробництва, ріст частки ринку) і

диференціація товарів (пошук нових, незайманих ніш на ринках збуту).

В економічній літературі існує багато методів та прийомів аналізу конкурентних переваг підприємства, заснованих частіше всього на застосуванні матричних методів та експертного опитування фахівців відповідної галузі промисловості – моделі Бостонської консультативної групи, метод „ланцюжка цінності” Портера, методи PIMS, LOTS, GAP, „Мак-Кінзі”, SWOT-аналіз та ін.

Н.Е. Красностанова, П.С. Маковеев виділяють наступні фактори конкурентоздатності підприємства.

1. НІОКР: якість наукових досліджень, що проводяться; можливість інновацій у виробничому процесі; можливість розробки нових товарів; міра оволодіння існуючими технологіями.



Рис. 1.1. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

2. Виробництво: низька собівартість продукції (досягнення економії на масштабах виробництва і т.д.); якість продукції (зниження кількості дефектів, зменшення потреб в ремонті); висока міра використання

виробничих потужностей; вигідне розташування підприємства; доступ до кваліфікованої робочої сили; висока продуктивність праці; можливість виготовлення великої кількості моделей продукції різних розмірів; можливість виконання замовлень споживачів.

3. Маркетинг: широка мережа оптових дистриб'юторів; широкий доступ (присутність в точках роздрібної торгівлі); наявність точок роздрібної торгівлі, що належать компанії; низькі витрати по реалізації; швидка доставка висока кваліфікація співробітників відділу реалізації; доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі і використанні продукції; акуратне виконання замовлень покупців (невелика кількість помилок і повернення); різноманітність моделей (видів продукції); мистецтво продажу; привабливий дизайн (упаковка); гарантія для покупців.

4. Персонал: особливий талант; ноу-хау в області контролю за якістю; компетентність в області дизайну; міра оволодіння (знання) певною технологією; здатність (уміння) створювати ефективну рекламу; здатність швидко переводити нові товари з стадії розробки в промислове виробництво.

5. Організація: рівень інформаційних систем; здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється; великий досвід і ноу-хау в області менеджменту.

6. Інше: сприятливий імідж; загальні низькі витрати; вигідне розташування; приємні в спілкуванні, доброзичливі службовці; доступ на фінансові ринки; наявність патентів [23, с.55].

Узагальнюючи викладений вище матеріал, взаємодію ієрархічних рівнів факторів конкурентоспроможності підприємства можна представити наступним чином (рис. 1.2).

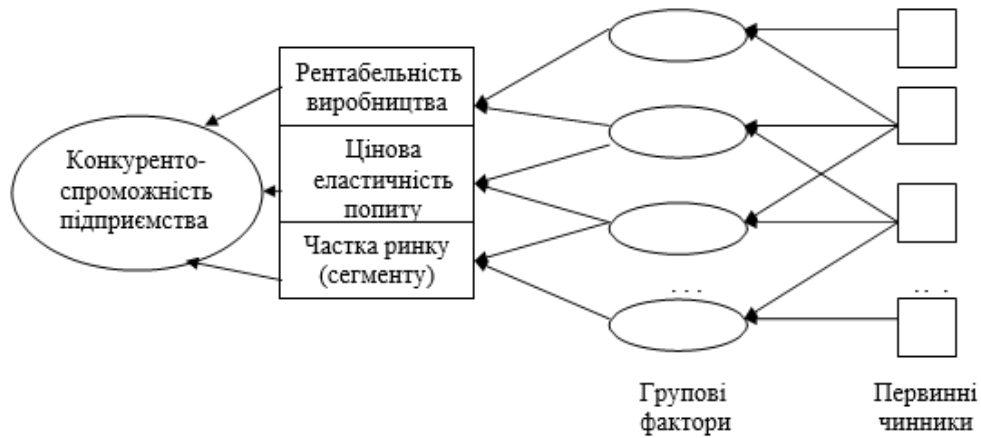


Рис. 1.2. Схема взаємодії ієрархічних рівнів частинних ознак та факторів конкурентоздатності підприємства

На рис. 1.2. еліпсами показані латентні показники різного порядку, які можуть бути визначеними тільки за допомогою оцінювання на основі системи ознак метричної шкали. Конкуреноспроможність оцінюється за допомогою головних частинних ознак, а групові фактори – на базі первинних техніко-технологічних, економічних, кон’юнктурних та інших чинників конкурентоспроможності підприємства (показані прямокутниками).

Повертаючись до категорії «конкурентних переваг», введеної М. Портером, слід відзначити, що вони є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти відповідними частинними ознаками конкурентоздатності (більш висока рентабельність виробництва, зростання ринкової частки, зменшення за абсолютною величиною цінової еластичності попиту).

1.2. Принципи та технологія планування конкурентоспроможності підприємства

Конкуреноспроможність підприємства на сьогодні оцінюється не лише конкурентними перевагами його продукції, але й значним переліком інших характеристик його функціонування (рентабельністю,

платоспроможністю, фінансовою стійкістю, гнучкістю, інвестиційною привабливістю, кадровим потенціалом, технологічним рівнем розвитку, інноваційним розвитком тощо). Теоретики і практики спільно наголошують на необхідності та важливості оцінювання конкурентоспроможності підприємств, але водночас не акцентується належної уваги на свідомому формуванні конкурентних переваг шляхом цілеспрямованого планування конкурентоспроможності та шляхів її досягнення. Навіть, якщо керівниками і власниками підприємства заохочується ідея планування його конкурентоспроможності, то, як правило, фахівцям не вистачає знань і досвіду щодо послідовності, технології, базових положень, методики планування у цій сфері.

Як свідчать праці С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабася, О.С. Дубрової, А.В. Вакуленко [27], І.З. Должанського, Т.О. Загорної [10; 32], Кузьміна О.Є., Горбаль Н.І. [12], Піддубної Л.І. [31], О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [6] та ін, присвячені проблематиці конкурентоспроможності підприємства, усі науковці без винятків акцентують увагу на оцінюванні конкурентоспроможності підприємства, але практично не розкривають процес планування у цій сфері. Лише в праці [27] розглядається розроблення та реалізація програм підвищення конкурентоспроможності, але запропоновані рекомендації не доведені до рівня методичних положень та мають описовий характер. Окрім цього, науковцями не розглядаються базові вихідні положення щодо планування конкурентоспроможності підприємства, не виокремлені ключові принципи такого планування.

У традиційному розумінні під принципом розглядають основне вихідне положення певної наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку [33, с. 941]. Принципи формують базові засади щодо здійснення і реалізації планування конкурентоспроможності на підприємствах. Узагальнивши літературні джерела, присвячені методології планування діяльності підприємства в цілому та управлінню конкурентоспроможністю, нами

виокремлено ключові принципи планування конкурентоспроможності підприємства, до складу яких віднесено такі:

1. Принцип цілеспрямованості. Передбачає побудову процесу планування конкурентоспроможності підприємства згідно зі встановленими цілями у цій сфері. Мова йде про основну мету, яку підприємство переслідує при плануванні своєї конкурентоспроможності: виявлення слабких місць і недоліків у порівнянні із конкурентами; визначення позиції підприємства у рейтингу аналогічних товаровиробників; цілеспрямоване планування формування конкурентних переваг підприємства тощо.

2. Принцип наукової обґрунтованості. Планування конкурентоспроможності підприємства повинно базуватись на обґрунтованих методах, методиках, показниках, інформаційній базі, що сприятиме отриманню достовірних та реалістичних планів.

3. Принцип об'єктивності. Плани конкурентоспроможності підприємства повинні відповідати його реальному стану та потенційним можливостям, а не демонструвати недосяжні горизонти.

4. Принцип системності. При плануванні повинні враховуватись усі значимі елементи, задіяні у цей процес, їхні взаємозв'язки та взаємодія.

5. Принцип оптимальності. На засадах аналізування багатоваріантних альтернатив потенційного розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг повинен бути обраний найбільш раціональний, доцільний, прийнятний варіант, який забезпечить підприємству або утримання його конкурентної позиції, або розвиток нових конкурентних переваг.

6. Принцип дієвості. Передбачає, що розроблений план формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства повинен перетворитись у дієвий метод менеджменту, який підлягає виконанню

7. Принцип обґрунтованості індикаторного забезпечення. Базується на включенні до системи показників, які дозволяють у перспективі оцінити конкурентоспроможність підприємства, показників у обмеженій кількості,

доступних щодо інформаційного забезпечення їх розрахунку, а також тих, які можна оцінити об'єктивно.

8. Принцип економічної ефективності. Полягає у тому, що витрати на планування конкурентоспроможності підприємства та збір інформації для цих цілей повинні бути обґрунтовані та доцільні і не перевищувати вигоди, отримані у результаті сформованих планів.

Технологію планування конкурентоспроможності підприємства на стратегічному рівні запропоновано реалізовувати у такій послідовності:

1) Інформаційне забезпечення стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства. Передбачає формування бази даних про внутрішнє середовища підприємства на засадах аналізування фінансової, статистичної звітності, даних управлінського, фінансового, податкового, бухгалтерського, управлінського, операційного обліку, штатного розпису, розподілу функцій, повноважень та відповідальності серед працівників підприємства, системи менеджменту, маркетингу, логістики тощо. Аналогічно мова йде про акумулювання інформації про зовнішнє середовище підприємства: конкурентів, постачальників, споживачів, правові умови діяльності, інфраструктурне забезпечення, галузеві особливості розвитку молокопереробної сфери, регулюючі державні органи влади тощо. Особливе місце відводиться збору інформації про конкурентів.

Основними операціями, що повинні реалізовуватись на цьому етапі технології планування конкурентоспроможності підприємства є:

- ідентифікація параметрів необхідної інформації;
- моніторинг альтернативних джерел отримання визначеної інформації на предмет їх достовірності, повноти, об'єктивності, вартісних параметрів;
- визначення фінансових можливостей щодо отримання необхідної інформації;
- ідентифікація технічних та програмних можливостей щодо формування бази даних та оброблення інформації;

- формування первинної бази даних про внутрішнє середовище підприємства;
- формування первинної бази даних про зовнішнє середовище підприємства з окремим виділенням інформації про ключових конкурентів;
- систематизація інформації, її узагальнення та оброблення за параметрами своєчасності, повноти, достовірності тощо;
- формування бази даних опрацьованої та систематизованої інформації.

2) Визначення цілей підприємства у сфері досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності. Підприємство залежно від встановлених пріоритетів діяльності, ринкових позицій, характеру ринку (висококонкурентний, олігополістичний, монополістичний тощо), перспектив, можливостей та загроз розвитку може переслідувати різноманітні цілі при плануванні його конкурентоспроможності.

Основними цілями планування конкурентоспроможності підприємства можуть бути:

- утримання існуючих конкурентних позицій на ринку;
- захоплення нових ринків та формування на них конкурентних переваг;
- створення нових конкурентних переваг з метою випередження існуючих та потенційних конкурентів; цілеспрямоване формування конкурентних переваг в окремих сферах з метою виходу із позиції «аутсайдера» на ринку;
- досягнення лідерської конкурентної позиції;
- активізування діяльності з підвищення конкурентоспроможності підприємства у зв'язку із загостренням конкуренції.

Даний етап охоплює такі операції:

- ідентифікація намірів підприємства щодо існуючої та подальшої поведінки на ринку;
- визначення множини цілей у сфері досягнення

конкурентоспроможності підприємства;

- обговорення і ухвалення найбільш адекватних та реалістичних цілей, з урахуванням між ними взаємозв'язків;

- декларування ключових цілей досягнення конкурентоспроможності підприємства.

3) Аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Цей етап є підготовчим для подальшого вибору стратегій досягнення бажаного для машинобудівного підприємства рівня конкурентоспроможності. Аналізування існуючої інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, як правило, здійснюється одночасно із використанням широкого спектру аналітичних методів, а саме: порівняльного, нормативного, динамічного, структурного, індексного, індикаторного аналізів; експертного методу; кореляційно-регресійного моделювання; оптимізаційно-варіантного методу; динаміко-статистичного методу;

На цьому етапі результати аналізування повинні надати інформацію про сильні та слабкі позиції підприємства насамперед у порівнянні із конкурентами, а також про потенційні можливості та загрози його розвитку, про перешкоди щодо формування чи ймовірну втрату конкурентних переваг. Така інформація повинна зорієнтувати керівників та власників підприємства у якому напрямі необхідно розвивати його діяльність, визначити пріоритетні сфери функціонування, оптимізувати асортимент та номенклатуру продукції, активізувати маркетингові інструменти тощо.

Даний етап охоплює такі операції:

- отримання доступу до наявної бази зібраної та первинно обробленої інформації;
- вторинне цільове оброблення інформації за допомогою програмного та технічного забезпечення;
- узагальнення результатів опрацювання інформації;
- формулювання узагальнених висновків про сильні та слабкі

сторони підприємства, шанси та загрози середовища функціонування, конкурентні переваги та недоліки підприємства.

4) Обґрунтування інструментарію вибору стратегій досягнення конкурентоспроможності підприємства. На сьогодні використовується достатньо широкий арсенал інструментів та моделей для вибору стратегій діяльності підприємства у різних сферах, які так чи інакше надалі впливатимуть на його конкурентоспроможність. Найбільш поширеними інструментами у цій сфері є SWOT-аналіз, матриця І. Ансоффа, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, модель комплексного ділового аналізу PIMS, модель конкурентного аналізу М. Портера та ін.

Операціями, які супроводжують виконання цього етапу, є:

- ідентифікація пріоритетів у виборі стратегій розвитку підприємства, спрямованих на підвищення чи забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств;
- визначення критеріїв вибору стратегій;
- підбір моделей та методів вибору відповідних стратегій за обраними критеріями.

5) Формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства. Стратегія – це напрям розвитку організації. Варто зауважити, що кожне підприємство одночасно розробляє пакет взаємопов'язаних стратегій, які різняться за своєю пріоритетністю, але враховують існуючі взаємозв'язки.

Як свідчить аналізування літературних джерел, до стратегій досягнення чи підвищення конкурентоспроможності підприємства можна віднести такі:

- фінансові: самофінансування, кредитування, акціонування, випуск облігацій, залучення інвестицій тощо;
- виробничі: спеціалізації, диверсифікації, уніфікації, унікальності, масовості, серійності;
- продуктові: масового споживання, промислового призначення;

- цінові: максимізації, мінімізації, диференціації цін та інші.

На даному етапі ключову роль відіграють кадри, оскільки саме вони визначають пріоритетні напрями розвитку підприємства.

Отже, на цьому етапі виникає необхідність у виконанні такого переліку операцій:

- обґрунтування пріоритетних та ключових напрямів, які потребують стратегічного розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- формування переліку альтернативних стратегій за кожним із пріоритетних напрямів;

- характеристика усієї сукупності альтернативних пакетів стратегій.

б) Вибір оптимального пакету стратегій досягнення очікуваного рівня. Передбачає обґрунтування вибору найбільш прийнятної у відповідних просторово- часових умовах функціонування набору стратегій, що стосуються різних сфер функціонування підприємства та сприяє досягненню встановлених цілей у сфері конкурентоспроможності. При цьому основну роль відіграють кваліфікація, досвід, знання фахівців, задіяних у цьому процесі.

Ключовими операціями, що виконуються на цьому етапі, є:

- аналізування переваг, недоліків, а також перспектив використання кожного альтернативного пакету стратегій;

- вибір найбільш відповідного умовам та можливостям функціонування пакету стратегій забезпечення конкурентоспроможності.

7) Розроблення стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства. Комплексний стратегічний план досягнення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства є підсумком усіх попередніх дій. Він містить перелік, характеристику та обґрунтування обраних стратегій оптимального пакету, а також визначає їх пріоритетність та черговість реалізації, відображаючи існуючі взаємозв'язки.

На цьому етапі виконуються такі операції:

- ідентифікація кожної функціональної стратегії в межах обраного пакету стратегій досягнення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства;
- деталізація кожної функціональної стратегії тематичними фахівцями;
- ітеративне узгодження функціональних стратегій;
- узагальнення усіх напрацювань у кінцевий стратегічний план забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- схвалення та юридичне узаконення стратегічного плану.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

В основі поняття конкурентоспроможності лежить конкуренція – (від латин. *concurrere* – стикатися), котра дослівно визначається як боротьба незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси.

Всі існуючі в практиці економіки й управління методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів можна класифікувати за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна. В результаті типологію методів оцінки конкурентоспроможності можна подати на двомірному полі (рис. 1.5).

Усі методи можна об'єднати за чотирма групами в кожному з утворених квадратів. До якісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (п'ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, GE / McKinsey, ADL) [22; 23].

Суб'єктивність матричних методів обумовлена тим, що вони хоч і дають наочні результати оцінки, але відображають рівень

конкурентоспроможності об'єкта (підприємства) лише в чітко окреслених рамках галузі. Крім того, матричні моделі, як правило, надто спрощені. Так, в матриці Boston Consulting Group (BCG) привабливість ринку визначається за темпом його зростання, а конкурентний статус компанії – відповідно до її частки на цьому ринку. Тому точнішу оцінку можна отримати, якщо враховувати більшу кількість параметрів, які впливають на привабливість і конкурентний статус.

Разом з тим, всі якісні методи оцінки – моделі структурного аналізу, стратегічного аналізу, а також матричні методи – досить універсальні, їх можна застосовувати для оцінки конкурентоспроможності об'єктів різних галузей народного господарства. Цим обумовлена їх популярність і широта застосування в теорії та практиці управління [23, с.71].

До кількісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести суб'єктивні методи експертних оцінок, що базуються на інтуїції, баченні, професіоналізмі експерта (оцінка конкурентної сили компанії за методикою А.А. Томпсона і А.Дж. Стрикленда та ін.) [24], а також об'єктивні розрахункові і розрахунково-графічні методи (диференціальні, комплексні і т.д.).

Об'єктивність останніх пояснюється тим, що для розрахунку рівня конкурентоспроможності того чи іншого об'єкта використовується перелік різноманітних оціночних критеріїв, на основі яких за фактичними даними проводиться розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності. До того ж дані методики часто підкріплюються графічною ілюстрацією для наочності отриманих результатів, а також полегшенням подальшого аналізу.

Інформаційною базою для діагностики конкурентоспроможності молокопереробних підприємств є інформація про параметри продукції (власної та конкурентів), ціни на продукцію на ринку, фінансово-економічні показники функціонування підприємства з даних різних видів обліку, характеристики ринкової привабливості, акумульовані на підставі

спеціальних маркетингових досліджень. Як правило, молокопереробні підприємства проводять самодіагностику конкурентоспроможності з метою прийняття подальших управлінських рішень у різних сферах функціонування.

Будь-яке молокопереробне підприємство репрезентує себе на ринку за допомогою продукції, яку воно виготовляє. Класично під конкурентоспроможністю продукції розглядають сукупність її якісних і вартісних характеристик, що забезпечують відповідність продукції (товарів, робіт, послуг) вимогам ринку в певний період часу. Конкурентоспроможність товару є багатоаспектним інтегральним поняттям, яке відображає вирішальний фактор його успіху на ринку. Діагностика конкурентоспроможності продукції проводиться на підставі оцінювання визначеної номенклатури параметрів оцінювання.

Усі параметри продукції класично поділяються на споживчі, економічні та маркетингові. Споживчі параметри оцінювання товару поділяють на «жорсткі» і «м'які». «Жорсткі» параметри описують важливі функції товару та пов'язані з ними основні конструктивні характеристики. У зв'язку з цим їх класифікують на технічні, ергономічні, експлуатаційні, ресурсоекономічні та нормативно-регламентні. Технічні параметри (класифікаційні, технічної ефективності, конструктивні) характеризують сфери застосування продукції та функції, які вона повинна виконувати. Послугуючись ними, аналізують корисний ефект від використання продукції в конкретних умовах споживання. Ергономічні параметри характеризують відповідність продукції властивостям людського організму, які задіюються при виконанні трудових операцій чи споживанні товару. Нормативно-регламентні параметри (патентно-правові, безпеки) відображають властивості продукції, регламентовані обов'язковими нормами, стандартами і законодавством держави, на ринку якої ця продукція продається. Експлуатаційні параметри відображають характер та можливості експлуатації молокопереробної продукції. «М'які» параметри

характеризують естетику товару, тобто інформаційну виразність, раціональність форми, досконалість. Вони моделюють зовнішнє сприйняття товару й відображають найважливіші для споживача його зовнішні ознаки. Останнім часом помітна тенденція зростання значення «м'яких» параметрів і у молокопереробній галузі. Економічні параметри (цінові) оцінювання товарів характеризуються вартісними властивостями товару – витратами на його придбання і використання впродовж періоду експлуатації чи споживання. Маркетингові параметри оцінювання товару відображаються у цінових знижках, умовах платежу і постачання, комплектності поставок, термінах й умовах гарантій, розвитку сервісу, привабливості реклами для споживачів, стимулюванні збуту, організації розпродажів тощо. Наявність та якість цих елементів суттєво впливають на вибір споживачів. Результати досліджень систем діагностики вітчизняних молокопереробних підприємств показують, що при оцінюванні конкурентоспроможності продукції усі 100% підприємств враховують цінові параметри, 76% - технічні, 58% - експлуатаційні, 39% - нормативно-регламентні, 23% - ресурсоекономні, 18% - ергономічні, 12% - естетичні, 8% - маркетингові. Вказані результати досліджень дають змогу оцінити вагомість кожної групи параметрів (табл. 2.14). Логічно, що кожен вид продукції буде характеризуватись лише властивими їй параметрами, які потрібно обґрунтовано ідентифікувати згідно з ключовими потребами та запитамі споживачів.

Структурний аналіз конкурентного середовища слід починати з визначення його типу для того, щоб зрозуміти перспективи підприємства та необхідну стратегічну поведінку у цьому середовищі.

Метою вивчення різних типів конкурентного середовища є докладний його опис шляхом виявлення певної кількості факторів, які можуть впливати на можливість підприємства досягти успіху на окремому ринку. Найбільша проблема полягає в тому, що сукупність чинників велика і характер їх дії на суб'єкт господарювання істотно може змінюватись і мати різну

спрямованість. Подолання цього ускладнення можливе шляхом використання моделей, які поєднують найбільш значимі фактори впливу.

Так, специфіку конкурентного середовища можна дослідити за запропонованою М. Портером моделлю «галузевої конкуренції». В ній зовнішнє середовище прямої дії ототожнюється з галуззю, у якій функціонує підприємство. М. Портер довів, що стан конкуренції у галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами, поданими на рис. 1.3.

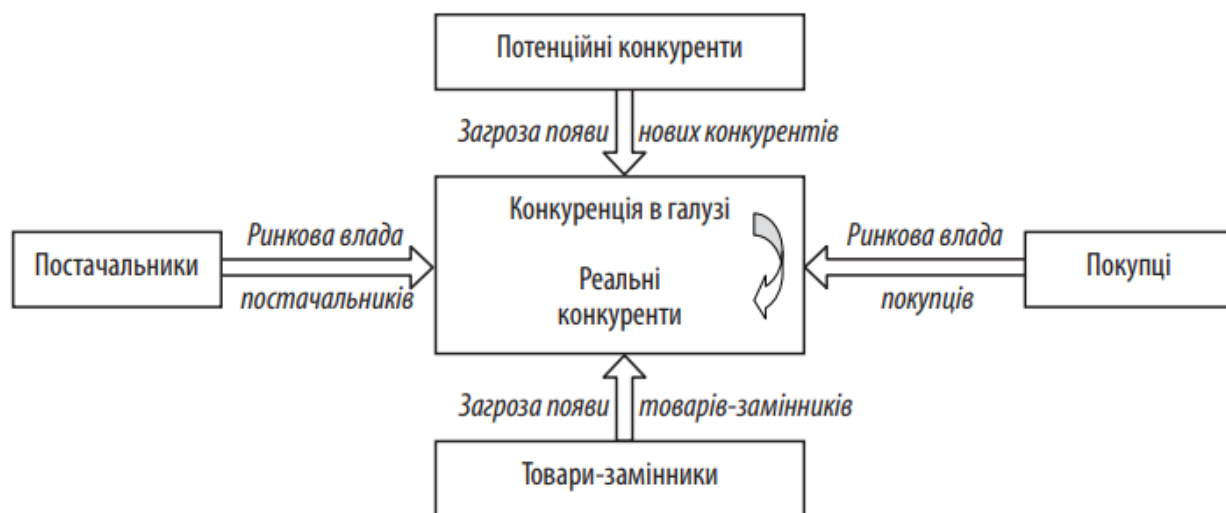


Рис. 1.3. П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі

Наведена модель М. Портера ґрунтується на наступних положеннях:

1. Структурний аналіз показує, що конкуренція в промисловості виходить за межі безпосередньо конкурентних суб'єктів ринку.
2. При проведенні дослідження необхідно визначити інтенсивність конкуренції і у зв'язку з цим потенційний вплив на підприємство, яке аналізується, п'яти ключових сил (покупців, постачальників, товарів-замінників, потенційних та реальних конкурентів).

Запропонована М. Портером модель конкурентного середовища підприємства описує всіх учасників галузевого ринку й може використовуватися для аналізу структури галузі. Як видно зі структури конкурентного середовища за моделлю М. Портера, конкурентне середовище формується не тільки внутрішньогалузевими конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію та реалізують її на одному й тому ж ринку, а також

конкурентними відносинами за сировину та збут. Суб'єкти господарювання, які раптово можуть вийти на ринок, а також ті, котрі виготовляють замінний продукт, є потенційно небезпечними для виробника.

Аналіз проводиться в кілька кроків:

- Оцінка конкурентоспроможності продукції і ступеня конкуренції на ринку. Для цього аналізують можливі загрози з боку галузевої конкуренції, нових гравців і товарів-субститутів.
- Оцінка ступеня впливу покупців. Для цього аналізують їх схильність до придбання конкретної товари-замінники, чутливість до зміни вартості продукції, задоволення її якістю.
- Оцінка загрози з боку постачальників. Цей фактор аналізують з точки зору надійності і стабільності в підвищенні вартості сировини.
- Об'єднання результатів та розробка нової стратегії з урахуванням проведеного аналізу.

Для цього аналізу складають таблицю, куди вносять кожен елемент моделі. Їх слід виписати в стовпчик, а в верхній рядок помістити розглядаються критерії оцінки:

- ступінь вираженості проблеми;
- сила негативного впливу;
- можливість вирішення проблеми.

Підсумковий результат - графа з кінцевої оцінкою, яка складається з:
вираженість проблеми + сила впливу - можливість парирування =
результат.

В результаті виходить таблиця з описом кожної діючої сили, ступеня вираженості її загрози, а також ситуації, з якої це пов'язано. Після необхідно описати, які кроки робитимуться для вирішення проблеми або підтримки стабільності процесу в безпечних сферах.

Складові та основні параметри діагностики ефективності функціонування підприємства наведені на рис. 1.4.

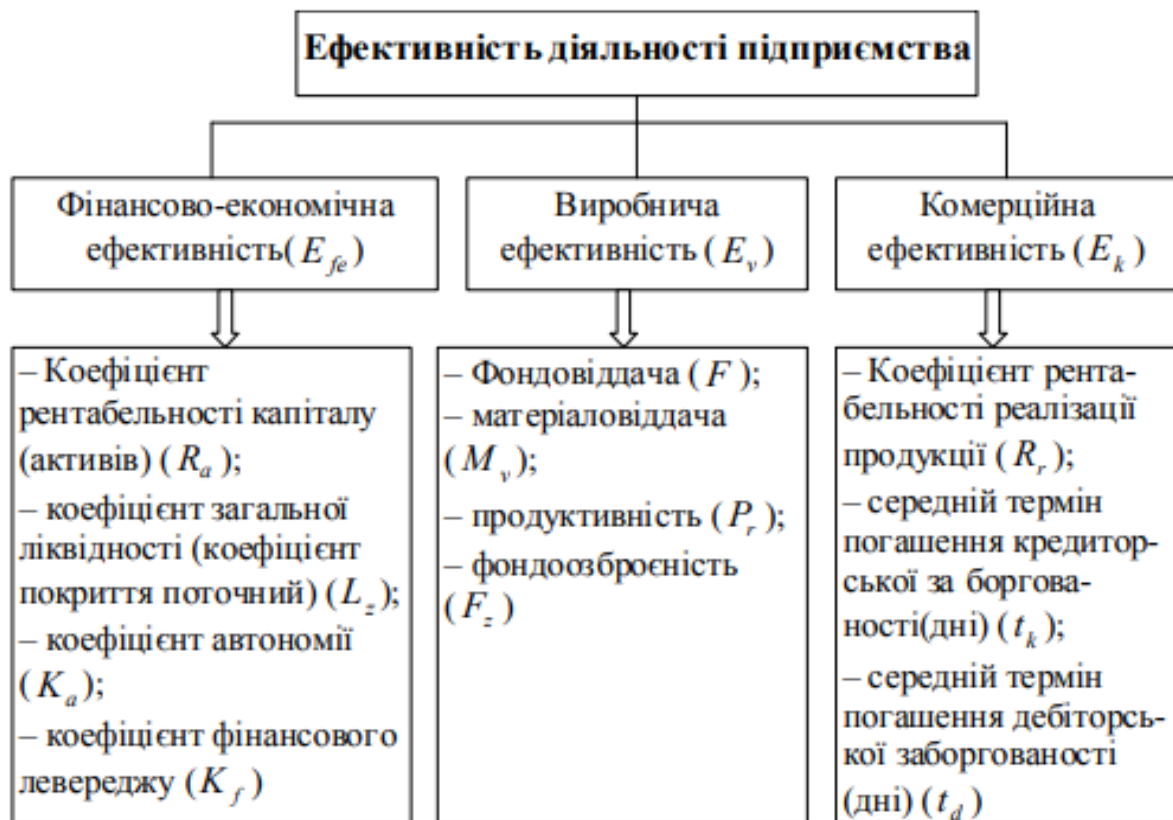


Рис. 1.4. Складові та ключові індикатори діагностики ефективності діяльності підприємства

Інтерпретуються отримані результати аналогічно, якщо E_p перевищує значення 0,5 та наближається до 1, то ми можемо говорити про високий рівень ефективності функціонування та перевищення за цим параметром середньогалузевого або середньоринкового рівня, якщо $E_p=0,5$, то це вказує на повну відповідність стандартам ефективності, що сформовані у галузі, якщо ж E_p менше межі 0,5, то це демонструє значно гірші параметри ефективності функціонування підприємства порівняно з конкурентами.

Висновок до розділу 1

Отже у цьому розділі були розглянуті методології видатних вчених, які займались вивченням та дослідженнями конкурентоспроможності підприємства. Було розглянуто теоретичні засади основних методів дослідження конкурентоспроможності підприємства, такі як модель М. Портера та полікритеріальний аналіз показників конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто етапи проведення досліджень.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ДАНОН КРЕМЕЗ»

2.1. Аналіз конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України

Сучасна стратегія соціально-економічного розвитку України передбачає нарощування агропромислового потенціалу країни. Молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією з провідних у структурі харчової індустрії України. Молочна продукція є одним з основних продуктів харчування та супутнім компонентом під час виробництва різноманітних товарів харчової промисловості, зокрема кондитерських виробів, соусів, майонезу.

Однак за 1990-2019 рр. діяльність молокопереробних підприємств визначається низкою кризових тенденцій, пов'язаних насамперед із наростаючим дефіцитом сировини, зростанням цін на молочну продукцію за одночасного зниження платоспроможного попиту населення, формуванням несприятливої кон'юнктури світового ринку молокопродуктів.

Ефективний розвиток молокопереробної галузі безпосередньо залежить від стану молочного скотарства, у якому, на жаль, за останні роки спостерігаються негативні тенденції.

Проаналізуємо динаміку розвитку молочної галузі України у 2015-2019 рр. (табл. 2.1).

Згідно з даними Державної служби статистики, в 2019 р. виробництво молока та молокопродуктів в усіх категоріях господарств становило 10,3 млн. т, що на 10,5% менше, ніж у 2015 р. За аналізований період відбулось також зниження обсягів імпорту продукції на 416 тис. т, що становить 75,9%.

Баланс молока та молокопродуктів в Україні за 2015–2019 рр., тис. т

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2015 р.	
						(+, -)	(%)
Виробництво	11 488	11 133	10 615	10 382	10 281	-1 207	89,5
Зміна запасів	-45	85	-41	28	33	78	73,3
Імпорт	548	357	78	105	132	-416	24,1
Всього ресурсів	12 081	11 405	10 734	10 459	10 380	-1 701	85,9
Експорт	769	527	464	434	835	66	108,6
Витрати на корм	1 252	1 153	1 097	1 069	1 036	-216	327
Втрати	10	14	15	14	13	3	130,0
Фонд споживання	10 050	9 581	8 995	8 942	8 496	-1 554	84,5
У розрахунку на 1 особу, кг	220,9	222,8	209,9	209,5	200,0	-20,9	90,5

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Результатом цих змін є зниження ресурсів молока та молокопродуктів у 2019 р. на 14,1% порівняно з 2015 р. Незначне зростання експорту на 8,6% та зниження витрат на корми на 17,3% вплинули на фонд споживання молока та молокопродуктів. Так, у 2019 р. загальна пропозиція та загальний фонд споживання молока та молочних продуктів в Україні становили 8,5 млн. т, що на 15,5% менше, ніж у 2015 р.

На початку 90-х рр. цей показник був на рівні 24,5 млн. т молока. Майже 80% сировини перероблялись на вітчизняних молочних підприємствах. Споживання молока та молочних продуктів тоді складало 373 кг на душу населення. Фактично це є науково обґрунтованою нормою споживання [5].

Сьогодні українці споживають 200 кг молока та молокопродуктів, що менше на 9,5%, ніж споживання у 2015 р., та на 46,4% від науково обґрунтованої норми споживання.

Відстають українці в споживанні молочних продуктів також від європейських традицій (для порівняння, сьогодні Франція та Скандинавські країни споживають понад 590 кг молока на людину в рік, а Прибалтійські – більше 300 кг) [6]. Така ситуація є прогнозованою, оскільки в Україні кожного року спостерігається зниження чисельності поголів'я корів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чисельність корів за категоріями господарств у 2015–2019 рр., тис. голів

Категорії господарств	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2015 р.	
						(+, -)	(%)
Сільськогосподарські підприємства	565	529	520,8	499,6	484,9	-80,1	85,8
Господарства населення	1 944	1 857,5	1 735,5	1 674,9	1 624,3	-319,7	83,5
Усі категорії господарств	2 509	2 386,5	2 256,3	2 174,5	2 108,9	-400,1	84,1

Джерело: [8]

Як видно з табл. 2.2, поголів'я корів щороку зменшується як у сільськогосподарських підприємствах, так і в господарствах населення. Так, кількість корів в усіх категоріях господарств скоротилась на 400 тис. голів, що становить 15,9%. Така тенденція простежується як у сільськогосподарських підприємствах (зниження на 14,2%), так і в господарствах населення (зниження на 16,5%).

Розглянемо те, як змінилась динаміка виробництва молочних продуктів в Україні за 2015-2019 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Виробництво молочної продукції в Україні у 2015–2019 рр., т

Найменування продукції	Код за номенклатурою	Фактично вироблено					Відхилення 2019 р. від 2015 р.	
		2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	(+, -)	(%)
Молоко оброблене рідке	10.51.11	946 218	1 089 121	965 579	632 108	949 626	3 408	100,4
Молоко і вершки сухі	10.51.20.99.99	60 153	66 243	60 504	43 780	57 614	-2 539	95,8
Масло вершкове	10.51.30.99.99	92 822	113 908	100 876	70 749	107 722	14 900	116,1
Сир свіжий	10.51.40.30	82 823	74 205	67 204	46 406	67 156	-15 667	81,7
Сир жирний	10.51.40.99.99	163 849	128 712	122 537	76 092	120 031	-43 818	73,2
Консерви молочні	10.51.51	56 695	53 588	48 787	27 767	38 579	-18 116	68,0
Продукти кисломолочні	10.51.52	517 930	470 370	426 049	290 481	405 638	-112 292	78,3
Казеїн	10.51.53	2 673	4 792	5 605	4 889	7 065	4 392	264,3
Морозиво та харчовий лід	15.52.10.00	101 773	95 922	84 884	82 347	96 567	-5 206	94,9

Джерело: [8]

З табл. 2.3 можна побачити, що за більшістю груп відбувається поступове скорочення обсягів виробництва. Найбільшого спаду у 2019 р. порівняно з 2015 р. зазнали спреди та суміші жирові (зменшення на 94,8%), консерви молочні (на 32%), сир жирний (на 26,8%), продукти кисломолочні (на 21,7%), сир свіжий (на 18,3%), морозиво та харчовий лід (на 5,1%), молоко і вершки сухі (на 4,2%), молоковмісні продукти (на 0,2%). Серед молочної продукції суттєве зростання відбулося за групами казеїну (на 164,3%) та масла вершкового (на 16,1%). Виробництво молока обробленого рідкого у 2019 р. порівняно з 2015 р. фактично не змінилося, збільшившись лише на 0,4%, або 3 408 т.

Зниження обсягів виробництва молочної продукції, вочевидь, пов'язане зі зниженням споживання молока та молокопродуктів на душу населення внаслідок зниження платоспроможності населення та підвищення цін реалізованої продукції. Динаміка експорту молочної продукції України у 2015-2019 рр. наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка експорту молочної продукції України у 2015–2019 рр., т

Код УКТ ЗЕД	Найменування продукції	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2015 р.	
							(+, -)	(%)
0401	Молоко і вершки	8 150	6 948	8 833	10 489	14 062	5 912	172,5
0402	Молоко згущене	30 700	49 866	59 024	51 855	46 830	16 130	152,5
0403	Кисломолочна продукція	3 245	2 999	3 753	2 854	3 711	466	114,4
0404	Молочна сироватка	35 400	22 332	26 523	23 872	31 937	-3 463	90,2
0405	Масло тваринне	3 600	11 287	11 749	12 056	30 442	26 842	845,6
0406	Сири	59 800	19 464	10 816	8 051	9 051	-50 749	15,1
2105	Морозиво	2 950	2 879	4 519	4 464	5 069	2 119	171,8
3501	Казеїн	3 300	5 025	5 706	6 160	7 122	3 822	215,8

Джерело: [8]

З табл. 2.4 бачимо, що разом зі скороченням виробництва дещо скорочується обсяг експортованої продукції. Суттєвого зниження експорту зазнали сири, а саме на 50749 т, що становить 15,1%, та молочна сироватка (на 90,2%). Інші види продукції збільшили обсяги експорту у 2019 р. Так, обсяги експорту масла тваринного зросли на 26 842 т (745,6%), казеїну – на 3 822 т (15,8%), молока і вершків – на 5 912 т (72,5%), морозива – на 2 119 т (71,8%), молока згущеного – на 16 130 т (52,5%), кисломолочної продукції – на 466 т (14,4%).

Згідно з даними організації “FAO” у 2018 р. Україна посідала 16 місце за виробництвом коров’ячого молока. Причому у 2019 р. продуктивність виробництва молока українськими сільськогосподарськими виробниками зростає, досягаючи 6 тис. кг на корову [18].

Найбільшими виробниками молочної галузі в Україні є Вінницький молочний завод (компанія “Roshen”), компанія «Терра Фуд», компанія «Молочний альянс», компанія «Люстдорф», компанія «Данон Україна», група компаній «Альянс», компанія «Вім-Біль-Дан Україна», компанія «Лакталіс Україна», молочний комбінат «Придніпровський», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [17]. Для розширення ринків збуту молочних виробів необхідно, щоби підприємства молочної промисловості відповідали міжнародним стандартам. Нині на деяких молокопереробних підприємствах дотримуються міжнародних стандартів щодо систем управління та виробництва молочної продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Відповідність молокопереробних підприємств міжнародним стандартам

Підприємство	Стандарти
Група компаній «Терра Фуд»	ISO 14001, ISO 22000, ISO 9001
ТОВ «Люстдорф»	ДСТУ ISO 22000:2007 (HACCP), ДСТУ ISO 9001:2009
ПрАТ «Вінницький молочний завод» («Рошен»)	ISO 9001:2015, HALAL, KOSHER, FSSC-22000
Данон Україна	FSSC 22 000
Група компаній АТ «Молочний альянс»	ДСТУ ISO 22000:2007 (№ UA.MQ 166-HACCP-339-13) та ДСТУ ISO 9001:2009 (№ UA.2.166.08240-13)
ПрАТ «Вім-Біль-Дан Україна»	ISO 9001:2008/ISO 22000:2005 ДСТУ ISO 22000:2007
Група «Лакталіс – Україна»	ISO 22000
ПрАТ «Комбінат Придніпровський»	ISO 9001 : 2000
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	ISO 22000 : 2005, ДСТУ ISO 9001
ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»	ISO 9001:2018

Джерело: розроблено автором на основі [31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38]

Досліджуючи дану табл. 2.5, зазначаємо, що стандарти управління якістю продукції ISO 9001 мають такі підприємства, як група компаній «Терра Фуд», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Вінницький молочний завод» («Рошен»), ПрАТ «Вім-Біль-Дан Україна», ПАТ “Roshen” (Вінницький молочний завод), ДП «Лакталіс – Україна», ПрАТ «Комбінат Придніпровський», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Андрушівський маслосирзавод». Стандарт ISO 22000 мають такі підприємства, як група компаній «Терра Фуд», ПрАТ «Вінницький

молочний завод» («Рошен»), група компаній АТ «Молочний альянс», ПрАТ «Вімм-Біль- Дан Україна», ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Стандарт ISO 14001 має група компаній «Терра Фуд». Стандарт FSSC 22000 мають декілька підприємств, а саме ПрАТ «Вінницький молочний завод» («Рошен») і «Данон Україна».

Одним з економічних факторів, що впливають на якість продукції, є її ціна. Дослідимо світові ціни на молоко в деяких країнах світу (рис. 2.1).

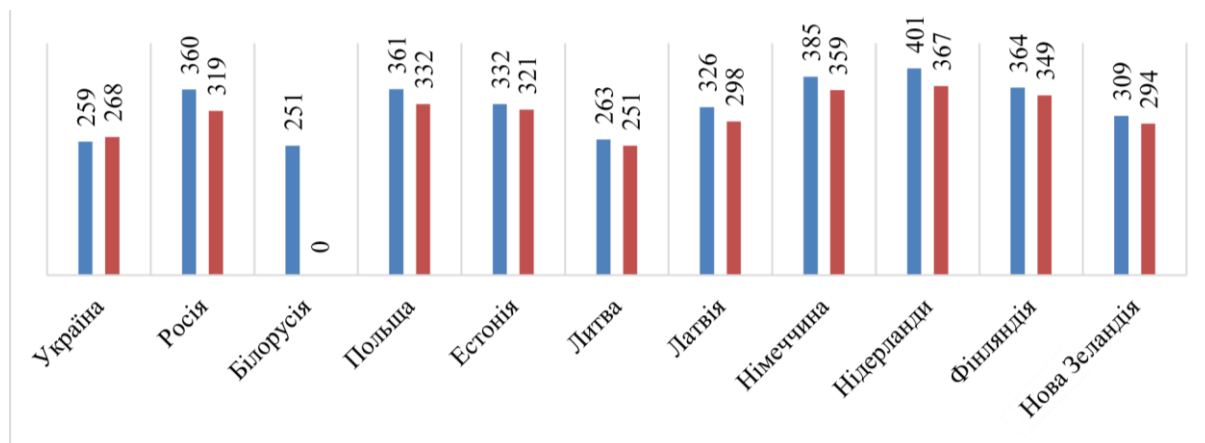


Рис. 2.1. Світові ціни на молоко (в натуральних показниках), євро/т
Джерело: розроблено автором на основі [60]

Аналізуючи світові ціни на молоко, зазначаємо, що вони зменшились у 2019 р. порівняно з 2018 р. у таких країнах, як Росія, Польща, Естонія, Литва, Латвія, Німеччина, Нідерланди, Фінляндія, Нова Зеландія.

В Україні у 2019 р. ціна на молоко зросла порівняно з 2018 р. на 9 євро/тонну, хоча навіть за збільшення ціни в Україні на молоко залишаються найнижчими з досліджуваних країн.

Таблиця 2.6

Топ-20 світових молочних компаній, 2019 р.

2019 р.	2018р.	Назва компанії	Країна головного офісу	Обіг 2018 р., млн. USD
1	2	3	4	5
1	1	Nestle	Швейцарія	24,2
2	3	Lactalis	Франція	19,9
3	2	Danone	Франція	17,6
4	4	Dairy Farmer of Fmerica	США	14,7
5	6	Fonterra	Нова Зеландія	13,7
6	5	FrieslandCampina	Нідерланди	13,6
7	7	Frla Foods	Данія/Швеція	11,7
8	9	Saputo	Канада	10,8
9	8	Yili	Китай	9,9
10	10	Mengniu	Китай	8,8
11	11	Dean Foods	США	7,5

1	2	3	4	5
12	12	Uniltver	Нідерланди	7,0
13	15	DMR	Німеччина	6,5
14	13	Kraft Heinz	США	6,2
15	14	Meiji	Японія	5,8
16	16	Sodiaal	Франція	5,8
17	18	Savencia	Франція	5,5
18	19	Müller	Німеччина	5,1
19	20	Agropur	Канада	5,1
20	17	Schreiber Foods	США	5,0

Джерело: розроблено автором на основі [60]

У 2018 та 2019 рр. Україна не входила в топ-20 світових молочних компаній (за обсягом грошового обігу). У трійку лідерів увійшли “Nestle”, “Lactalis” і “Danone” (табл. 2.6). Порівнюючи 2019 р. з 2018 р., бачимо, що суттєвих змін в топ-20 молочних компаній не відбулось, адже всі компанії, що були у 2018 р. у топ-20, залишились там у 2019 р.

Компанія “Lactalis” піднялась на друге місце, знову обігнавши «Данон» (останніми роками компанії постійно змінюють між собою друге та третє місце). Німецький концерн “DMK” перегнав “Kraft” і “Meiji” [19].

До топ-20 світових молочних виробників Україна не входила у 2018-2019 рр., хоча потенціал до розширення ринків збуту продукції країна має.

Для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств молочної галузі на міжнародному ринку необхідно:

- інтегрувати виробників та переробників, що дасть змогу регулювати цінову політику;
- створювати вертикально інтегровані агрохолдинги, що дасть змогу підвищувати якість продукції та формувати ефективну цінову політику;
- забезпечувати ефективну державну підтримку для збільшення поголів'я корів для всіх категорій господарств;
- впроваджувати ресурсозберігаючі та більш чисті технології, що дасть змогу зменшувати витрати ресурсів та підвищувати якість молочних продуктів; зменшувати ресурсоемність виробництва, знижувати енергоспоживання;

- розширювати асортимент продукції, що виготовляється, за рахунок впровадження сучасних технологій, що підвищують харчову та біологічну цінність продуктів, а також застосовувати пакувальні матеріали нового покоління;
- розвивати ринкову та соціальну інфраструктуру в сільській місцевості;
- формувати якісно нову техніко-технологічну базу, що відповідає сучасним методам господарювання;
- нарощувати експорт молочних продуктів за ступенем насичення внутрішнього ринку.

Проблеми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств молочної галузі на світовому ринку є складними та актуальними. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно докласти зусиль як з боку державних органів влади, так і з боку самих підприємств, щоб сільське господарство могло оновити застаріле обладнання, використовувати досягнення науково-технічного прогресу та переймати досвід інших країн.

Також слід зазначити, що для зміцнення конкурентних позицій українських підприємств молочної промисловості на міжнародному ринку необхідно підвищувати якість молочної продукції, використовувати у виробництві натуральну та органічну сировину, розширювати асортимент молочної продукції, покращувати пакування продукції.

2.2. Маркетингова характеристика ПрАТ «Данон Кремез»

ПрАТ «Данон Кремез» є офіційною назвою Кременчуцького міськмолокозаводу» що є одним з українських заводів французької компанії «Данон». «Данон» – провідна міжнародна компанія з виробництва продуктів харчування, представлена в 130 країнах світу. Вже понад століття Група компаній «Данон» виробляє корисні та смачні продукти харчування,

адаптовані до харчових потреб наших споживачів. Заснована в 1919 Ісааком Карасо в Барселоні, компанія на початку виробляла лише свіжу молочну продукцію, зокрема йогурт, який можна було придбати в аптеках. Місія компанії – нести здоров'я через корисні продукти харчування якомога більшій кількості людей у світі.

Кременчуцький міськмолкозавод є одним з найбільших заводів в Україні з переробки молока. Адреса потужностей та юридична адреса підприємства співпадає - вулиця Лікаря О. Богаєвського, 14/69, Кременчук, Полтавська область. Молокозавод засновано у 1929 році, потужність якого складала приблизно 600 тон на рік. У 1998 році на ринок України вийшла французька компанія «Данон», а у 2010 році завод розпочав інтеграцію компанії «Юнімілк», до якої тоді відносився завод із компанією «Данон». У 2012 році відбулось офіційне злиття до «Данон – Юнімілк», після чого Кременчуцький міськмолкозавод отримав найменування «Данон Крємез» та почав випуск продукції даної компанії.

Максимальна потужність виробництва молока, сиру і кисломолочної продукції становить 112 тис. т./рік. Проектна переробна потужність підприємства 500 т молока на добу. З 2016 року завод виробив 4,7 тис. т. йогуртів, 27 тис. т. молока, 15 тис. т. сметани і сиру, близько 14 тис. т. кефіру і ряжанки і 2,5 тис. т. іншої продукції - всього майже 80 тис. т. продукції.

Кременчуцький міськмолкозавод є одним з найбільших заводів в Україні з переробки молока. Адреса потужностей та юридична адреса підприємства співпадає - вулиця Лікаря О. Богаєвського, 14/69, Кременчук, Полтавська область. Молокозавод засновано у 1929 році, потужність якого складала приблизно 600 тон на рік. У 1998 році на ринок України вийшла французька компанія «Данон», а у 2010 році завод розпочав інтеграцію компанії «Юнімілк», до якої тоді відносився завод із компанією «Данон». У 2012 році відбулось офіційне злиття до «Данон – Юнімілк», після чого Кременчуцький міськмолкозавод отримав найменування «Данон Крємез» та почав випуск продукції даної компанії.

Максимальна потужність виробництва молока, сиру і кисломолочної продукції становить 112 тис. т./рік. Проектна переробна потужність підприємства 500 т молока на добу. З 2016 року завод виробив 4,7 тис. т. йогуртів, 27 тис. т. молока, 15 тис. т. сметани і сиру, близько 14 тис. т. кефіру і ряжанки і 2,5 тис. т. іншої продукції - всього майже 80 тис. т. продукції.

Особлива увага на заводі приділяється якості сировини, основними постачальниками якої є індивідуальні господарства, які знаходяться в різних районах Полтавщини та сусідніх областей. Докорінне поліпшення якості й конкурентоздатності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках стало можливе завдяки встановленому на заводі імпортному обладнанню, та новим технологіям. Завдяки високій якості екологічно чистої та корисної для здоров'я продукції приблизно 70 відсотків її щодня відправляється далеко за межі рідного міста. Її знають в Києві й Одесі, Харкові й Дніпропетровську, Криму і Херсоні, Росії і Голландії, Японії і Польщі.

1998 г. - Danone почала свою діяльність в Україні.

2011 року - «Данон Україна» почала виробництво «Активія Фреш» і «Даніссімо Десертний» на заводі «Данон-Дніпро» в Херсоні. Компанія анонсувала плани з розвитку в Україні кооперативів з вирощування полуниці.

2012 року - «Данон Україна» та «Юнімілк» почали процес інтеграції виробничих процесів на трьох заводах об'єднаної компанії - «Данон-Дніпро», «Кремез» і «Галактон». «Данон Україна» спільно з Канадським агентством міжнародного розвитку (CIDA) та благодійною організацією Heifer-Ukraine ввели в експлуатацію 1-шу чергу навчальної молочної ферми в Дніпропетровській області.

2016 г. - «Данон Україна» запустила виробництво дитячих сирків та йогуртів під маркою «Тьома» на заводі «Кремез». Виробнича потужність молочного заводу в Кременчуці після модернізації складає 110 тис. Т на рік.

Важливу роль у підвищенні ефективності виробництва, підвищення прибутку, активізації підприємства відіграє аналіз основних показників

діяльності підприємства. Для виявлення тенденції розвитку підприємства проведемо аналіз основних показників його діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2018	2019	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі	тис. грн.	925777	967401	41624,00	4,50
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1329728	1234924	-94804,00	-7,13
3. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1057217	1126915	69698,00	6,59
4. Адміністративні витрати	тис. грн.	12129	49499	37370,00	308,10
5. Витрати на збут	тис. грн.	38991	33290	-5 701,00	-14,62
6. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1108337	1209704	101367,00	9,15
7. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	221391	25220	-196 171,00	-88,61
8. Прибуток чистий	тис. грн.	113206	5886	-107320,00	-94,80
9. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	83,35	97,96	14,61	17,52
10. Рентабельність діяльності (продаж)	%	8,51	0,48	-8,04	x
11. Рентабельність продукції	%	19,98	2,08	-17,89	x

Джерело: розраховано на основі додатку А.

Не дивлячись на негативні зміни інших показників, також можемо спостерігати позитивні зміни таких показників, як обсяг виробництва

продукції у вартісному виразі, що збільшилося на 4,50% (41624 грн.) – у 2018 році кількість складала 925777 грн., а у 2019 році складало 967401 грн. Собівартість реалізованої продукції у 2018 році складала 1057217 грн., а у 2019 році складала 1126915 грн., тобто за рахунок правильних управлінських рішень підприємства собівартість збільшилася на 6,59% (69698 грн.).

Адміністративні витрати становили у 2018 році – 12129 грн., а у 2019 році вони становили 49499 грн., тобто збільшилося на 308,10% (37370 грн.). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2018 році становили 1108337 грн., так у 2019 році вони стали складати 1209704 грн., що на 9,15% (101 373 грн.) більше ніж у минулому році. Так само і витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції збільшилися на 17,52% (14,61 коп.), з 83,35 коп. на гривню у 2018 році, до 97,76 коп. на гривню в 2019 році.

Зменшення рентабельності продажів на -8,04% свідчить про зниження ефективності діяльності ПАТ "Данон Кремез" на поточний час. Причиною цього є те, що не дивлячись на збільшення доходів, витрати на собівартість реалізованої продукції – 6,59% (69698 грн.), адміністративні витрати – 308,10% (37370 грн.) – також зросли.

Також зменшення рентабельності продукції у звітному році на -17,89% обумовлено зменшенням чистого прибутку -94,80% (-107320 грн.) меншими темпами, ніж зростання повних витрат на виробництво і реалізацію продукції (9,15%), що свідчить про неефективність рішень в області товарної, закупівельної та збутової політики ПАТ "Данон Кремез".

В цілому можна сказати, що підприємство не окупає свою діяльність, та має погані показники діяльності, а також є не прибутковим. До того ж має значні стратегічні резерви підвищення ефективності діяльності і подальшого розвитку.

ПрАТ «Данон Кремез» випускає більш ніж 50 найменувань продукції. Крім традиційних молокопродуктів (молоко, сметана, кефір, ряжанка), по удосконаленій технології випускаються біокефіри, широкий асортимент питних та перемішаних біойогуртів, різної жирності і в різноманітних

упаковках. Селянське, солодковершкове, шоколадне масло марки "Кремез" має чудовий смак і тому заслужено користується стабільним попитом. В асортименті більш ніж 30 найменувань морозива (з різноманітними фруктовими наповнювачами, з джемами, з карамеллю, в вафельних стаканчиках), при чому він постійно поповнюється. Завод також виготовляє різноманітні десерти, креми, плавлені сири.

На заводі в виробляється продукція таких брендів:

- ТМ «Простоквашино»
- ТМ «Простоквашино» для малюків
- ТМ «Actimel»
- ТМ «Актуаль»
- ТМ «Живинка»
- ТМ «Даніссімо»
- ТМ «Alpro»
- ТМ «Активіа»
- ТМ «Растішка»
- ТМ «Смішарики»
- та інші.

Максимальна потужність виробництва молока, сиру і кисломолочної продукції становить 112 тис. т./рік. Проектна переробна потужність підприємства 500 т молока на добу. З 2016 року завод виробив 4,7 тис. т. йогуртів, 27 тис. т. молока, 15 тис. т. сметани і сиру, близько 14 тис. т. кефіру і ряжанки і 2,5 тис. т. іншої продукції - всього майже 80 тис. т. продукції.

Особлива увага на заводі приділяється якості сировини, основними постачальниками якої є індивідуальні господарства, які знаходяться в різних районах Полтавщини та сусідніх областей. Докорінне поліпшення якості й конкурентоздатності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках стало можливе завдяки встановленому на заводі імпортному обладнанню, та новим технологіям. Завдяки високій якості екологічно чистої та корисної для здоров'я продукції приблизно 70 відсотків її щодня відправляється далеко за

межі рідного міста. Її знають в Києві й Одесі, Харкові й Дніпропетровську, Криму і Херсоні, Росії і Голландії, Японії і Польщі.

Нижче наведено асортимент і номенклатуру молочної продукції відділу продаж ПАТ «Данон Кремез» за 2018 та 2019 роки. Для виявлення тенденцій асортиментних змін розрахуємо динаміку структури асортименту продукції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018	2019	2018	2019	
Молоко пастеризоване	228791	255402	24,71	26,40	1,69
Сметана	246076	264348	26,58	27,33	0,75
Йогурти	65501	22150	7,08	2,29	-4,79
Сир	204040	220578	22,04	22,80	0,76
Кефір кисломолочний	105258	119843	11,37	12,39	1,02
Ряжанка "Простоквашино"	17304	12863	1,87	1,33	-0,54
Інші	58807	72217	6,35	7,47	1,11
Разом	925777	967401	100	100	-

Дані табл. 2.8. свідчать, про те що більшу питому вагу має асортиментна група “сметана” – 27,33% (на 2019 рік) від усіх обсягів виробництва продукції. Так у вартісному виразі було вироблено 264348 тис. грн. продукції на 2019 рік, при тому, що у 2018 році було виготовлено продукції на 246076 тис. грн. (збільшення на 0,75%). Найменшу частку займає “ряжанка «Простоквашино»” – трохи більше, ніж 1% (на 2019 рік). А отже, виробництво даного виду асортиментної продукції було оцінено у

17304 тис. грн. у 2018 році та 12863 тис. грн. у 2019 році, що відзначається загальним зменшенням на -0,54%.

Ще одне зменшення спостерігається в асортиментній групі «Йогурти», у 2018 році кількість виробництва в грошовому вимірі була 65501 тис. грн., а у 2019 році стала 22150 тис. грн., що означає зменшення на -4,79%. Виробництво молока пастеризованого оцінюється як 228791 тис. грн. на 2018 рік та 255402 тис. грн. на 2019 рік, що визначається збільшенням на 1,69%.

Виробництво сиру оцінюється як 204040 тис. грн. на 2018 рік та 220578 тис. грн. на 2019 рік, що визначається збільшенням на 0,76%. Виробництво кефіру кисломолочного оцінюється як 105258 тис. грн. на 2018 рік та 119843 тис. грн. на 2019 рік, що визначається збільшенням на 1,02%. Виробництво інших асортиментних груп оцінюється як 58807 тис. грн. на 2018 рік та 72217 тис. грн. на 2019 рік, що визначається збільшенням на 1,11%.

Порівнюючи структуру асортименту за 2018 та 2019 роки, можна скласти висновок, що досить значні зміни відбулися на виробництві, відхилення по виробництву складає 6,97% по всім асортиментним групам. Загалом структуру можна назвати стабільною.

Так як «Danone» здійснює вплив на здоров'я людей, то якість продукції та виробництва мають бути доскональними. Саме тому Група встановлює політики та цілі, на основі яких здійснює свою діяльність. Таким дороговказом на шляху розвитку всіх СВУ є «Цілі Danone 2030» та соціальна політика «One planet. One health», в межах яких здійснюється розвиток бізнесу і талантів, управління якістю.

«Danone Україна» - дуже динамічна компанія на молочному ринку України, що виявляється в частоті реалізації продуктивних інновацій. Крім того, що започатковуються проекти з ротації смаків, які погано продаються, компанія запускає продуктивні інновації для розширення категорій та розвитку ніш. Виробництво радикально нових SKU вимагає іноземних інвестицій на нове технологічне обладнання.

Крім реалізації інкрементальних та Carex інновацій, значна увага приділяється удосконаленню управління якістю, що пов'язано безпосередньо з міжнародною сертифікацією заводів компанії. При цьому значна увага таким проектам приділяється і в розрізі розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а зокрема розвитку експорту українських продуктів закордон.

Продуктові інновації та проекти з покращення якості реалізуються за системою управління проектами SDDIL, що здійснюється за такими етапами:

1. Select (генерування ідей, актуальних для ринку, припущення та ринкові дослідження щодо очікуваної якості продукту, яка б задовольнила споживача);
2. Define (відбір ідей, перевірка їх життєдіяльності в ринкових умовах);
3. Develop (прорахування найбільш життєздатної ідеї в ринкових умовах, лабораторні тести, створення драфтових зразків продукції, їх дегустація та врахування зауважень, вдосконалення та доопрацювання харчових зразків);
4. Implement (реалізація вдосконалених рецептур продуктів, індустриальні та транспортні тести, створення матеріальних зразків та прототипів);
5. Launch (запуск інновації, FMOT, SMOT, відслідковування продуктивності на полицях).

Система управління SDDIL представляє собою ефективний процес запуску продуктової інновації із конкретно встановленими термінами реалізації, фінансовими показниками, дотриманням стандартів якості.

Зважаючи на те, що в 2016 році завод компанії «Danone Україна» «Danone Дніпро» отримав право на експорт молочної продукції в країни Європейського Союзу, пройшовши сертифікацію FSSC 22000, що є одним з найбільш всеосяжних підходів до сертифікації системи управління якістю харчових продуктів, «Danone Україна» добросовісно дотримується національних вимог та стандартів виробництва молочної продукції.

2017 року центр незалежних експертиз «ТЕСТ» провів глобальне дослідження українського молока. Виробники, які склали цей іспит на відмінно, отримали спеціальний знак «Чистоту збережено», наявність якого на упаковці, означає, що продукція відповідає трьом критеріям якості – молоко отримане від здорових корів, не містить ніяких добавок і залишається охолодженим від надою до полиці.

Експерти «ТЕСТу» провели перевірку «Простоквашино». На першому етапі інспекції фахівці «ТЕСТу» відвідали ферму, молоко з якої використовується на виробництві. Тут вони перевірили, в яких умовах утримують корів, як стежать за їх здоров'ям, яким чином перевіряють молоко і чи дотримуються температурного режиму. На фермі приділяють величезну увагу здоров'ю тварин. Приміром, у кожної корови є електронна медична книжка, її раціон ретельно продуманий ветеринаром і т. п. Тільки так можна отримати чисте молоко. Але також важливо зберегти його охолодженим до самого заводу – для цього сировину охолоджують до температури +4 °С відразу після надою".

«Danone Україна» співпрацює лише з перевіреними та надійними постачальниками. 80% постачальників-ферм молока для виробництва продукції співпрацюють з компанією понад 5 років та мають відповідні ліцензії та дозвільні документи. На другому етапі перевірки експерти відвідали завод, на якому виготовляють молочну продукцію «Простоквашино» – «Danone Кремез». Тут вони простежили за молоком від моменту вивантаження сировини до упаковки готового продукту. До речі, на заводі тестування новоприбулого молока проводиться за 12-ма показниками, в тому числі і на антибіотики.

Молоко, яке не відповідає стандартам, ні за яких обставин не потрапить на виробництво – його повертають постачальнику. Тобто, сировину, яка одержана від хворої корови або містить добавки, буде забраковано.

На заводі також перевірили температурний режим – третій важливий критерій чистоти молока – і впевнилися, що продукту забезпечують

правильну температуру на всіх етапах виробництва. За результатами повторної перевірки ферми і заводу, експерти "ТЕСТу" дійшли висновку, що виробник дотримується всіх трьох критеріїв чистоти, а продукція ТМ "Простоквашино" може маркуватися знаком "Чистоту збережено".

Крім того, що злагоджено працює система забезпечення якості, логістичні операції налагоджені так, щоб продукція доставлялась вчасно та не залежувалась на складах.

Логістична система компанії перейняла ряд основних принципів концепції «lean production». Наприклад, для кожного SKU визначається мінімальна партія продукції. Ці дані отримують на основі планування та прогнозів, які регулярно переглядаються, за рахунок чого компанія може оперативно реагувати на зміни попиту, які відображаються в цих прогнозах.

Якщо попит зменшується, наприклад, у зв'язку з впливом сезонності, то плани коригуються, працівники відділу планування фіксують це, передають данні на виробництво. Однак обсяги мінімальних партій із-за стрибків попиту змінювати не доцільно, тому на заводі визначається необхідна актуальним умовам частота виробництва.

За рахунок налагодженого процесу планування та прогнозування, стійких відносин з постачальниками, підприємствам вдається закупляти мінімальні партії матеріалів, визначені з кожним контрагентом індивідуально, та економити ресурси на утримуванні складських приміщень.

Кількість залишків відслідковує програма SAP ERP. Вона показує, коли доцільно закупити мінімальну партію ресурсу, щоб продовжувати виробництво, а людина, яка працює з цією програмою, докладає зусиль для того, щоб при внесенні даних було пропорційно розраховано затребувані матеріали на майбутні замовлення.

Таким чином, ефективно використовуючи систему управління якістю та логістичну концепцію ощадливого виробництва в синергетичному комплексі, компанії вдається з точністю планувати об'єми виробництва та реалізації, підтримувати постійні та довгострокові зв'язки з

постачальниками, економити фінансові ресурси, уникаючи перевантаження власної інфраструктури та забезпечувати ринок високоякісною продукцією.

Крім дотримання компанією національних стандартів якості, нормативів FSSC 22000, існують додаткові вимоги Глобальної групи «Danone». І якщо українські та європейські вимоги стосуються більше загальних процедур якості, то глобальні звертають значну увагу на нутрієнтний склад продуктів.

Зважаючи на євроінтеграційні процеси в Україні та європейські стандарти в суб'єктів господарювання виникає необхідність дотримання стандартів якості та їх вдосконалення задля забезпечення конкурентоспроможності.

В сфері FMCG діють особливі вимоги. Так як вона представляє продукти харчування, товари щоденного та масового вжитку. При відповідності продукції міжнародним стандартам та наявності експортного потенціалу у суб'єкта господарювання, у вітчизняних продуктів харчування з'являються шанси виходу на зовнішні ринки. та забезпечення власній продукції конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Зважаючи на це, постає потреба у вивченні особливостей та потенціалу експорту харчової продукції FMCG ринку, обсяг виробництва і експорту яких залежить від потужностей аграрного сектору. Агро сектор України є одним з драйверів розвитку економіки. При здійсненні аналізу обсягів надходжень за 2013-2018 рр. чітко простежуються тенденції зростання ролі експорту в економіці країни. Рекордними виявилися результати 2017 р. — 18 млрд дол. тоді як за відносною часткою у загальній структурі за всіма видами товарів був 2015 р. — 42,4%. [27] Здійснивши аналіз даних митної статистики України у січні-грудні 2018 р., сукупна вартість усього експорту вітчизняної аграрної продукції сягала близько 18,76 млрд дол., що майже на 0,9 млрд (5%) більше проти аналогічного періоду 2017-го.

Олія соняшникова, кукурудза, пшениця, соєві боби, ячмінь, м'ясо та їстівні субпродукти птиці, тютюнові вироби, цукор – лідируючі товарні

позиції аграрного експорту 2018 р., які забезпечили 32% валютних надходжень цього року. У топ-рейтингу стратегічних товарних позицій аграрного експорту вони посідають вже не один рік провідні позиції.

Україна залишається сировинним придатком, заробляючи менше ніж можна, реалізуючи сировину, а не готові продукти із значно вищою доданою вартістю. Експорт готової продукції – запорука отримання більших прибутків за рахунок вищої доданої вартості, розвитку власного виробництва, адже ці продукти треба виробити та упакувати на вітчизняних підприємствах, і відповідно збільшення зайнятості населення. Задля розвитку експортної структури, з подальшим розвитком економіки країни необхідно вдосконалювати перелік експортних категорій, збільшуючи частку готової продукції. У цьому велика проблема структури українського експорту.

«Danone Україна» - перша компанія, що розпочала експорт українських молочних продуктів нетривалого зберігання в ЄС (Польща), а від Латвії та Бельгії вже отримала запити. З липня 2018 року Danone щотижня експортує в Польщу 10 тон «Растішка» та з жовтня 2018 року - 10 тон біфідойогуртів «Активія чорниця-злаки» та «Активія курага-льон». Варто зазначити, що виробничі потужності СБУ сертифіковані за міжнародним стандартом FSSC 22000, що дозволяє здійснювати експорт та реалізацію продукції в ЄС.

«Danone Україна» - дуже динамічна компанія на молочному ринку України, що виявляється в частоті реалізації продуктових інновацій. При цьому у 2018 році доля ринку за об'ємами АТ «Молочний Альянс» становила – 18%, «Danone Україна» - 15%, «WIMM-BILL-DANN» - 12%, «LOOSTDORF» - 7%, «LACTALIS» - 6%, «Галичина» - 6%. Ринок молочної продукції поділяється на два сегменти – Tradi (традиційні молочні продукти – молоко, сметана, кефір) та Modern (йогурти, десерти, сирки). У портфелі «Danone Україна» представлені бренди обох сегментів – «Активія», «Живинка», «Даніссімо», «Растішка», «Простоквашино», «Простоквашино для малят». В Modern сегменті «Активія» - бренд №1 за об'ємами реалізації йогуртів у 2018 році. Частка бренду в сегменті – близько 20%. Крім того це

бренд №1 в категорії питних йогуртів, частка його – близько 40%. Бренд «Живинка» - №2 в Modern сегменті та №1 в категорії ложкових йогуртів.

«Простоквашино» - №3 на ринку традиційних молочних продуктів. «Danone Україна» - перша компанія, що розпочала експорт українських молочних продуктів нетривалого зберігання в ЄС (Польща), а від Латвії та Бельгії вже отримала запити.

Досліджуючи конкурентоспроможний потенціал діяльності «Danone Україна», було виділено такі основні складники конкурентного потенціалу:

1. Наявність кваліфікованих кадрів.
2. Сукупність ресурсних можливостей (сировинні ресурси, продукція тощо)
3. Спроможність підприємства збільшувати обсяги виробництва, підвищувати якість та збільшувати асортимент продукції.
4. Наявність значних фінансових ресурсів.

З'ясовано, що існують незавантажені виробничі потужності, які можна використати для розширення виробництва та збільшення своєї присутності на внутрішньому ринку та розширення набору продукції для експорту.

2.3. Дослідження впливу зовнішніх сил на конкуренцію за моделлю М. Портера

Аналіз п'яти сил Портера можна зробити швидко або поглиблено. Перший спосіб дозволяє побачити загальну картину, в той час як другий послідовно пояснює позиції бізнесу в конкурентному середовищі.

Повний аналіз встановлює критерії для кожної діючої сили. Модель має на увазі три категорії оцінки: слабка ступінь вираженості (1 бал), середня (2 бали) і висока (3 бали). У таблиці зазначають знаком «+» то, що відповідає актуальному стану справ.

Всі розрахунки проводять за 10-бальною шкалою.

Повний аналіз ПрАТ «Данон Кремез» наведений у табл.2.9.

Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Данон Крємез» за моделлю М. Портера

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку	Невелика кількість гравців
	+		
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження об'єму ринку	Сповільнюваний, але зростаючий	Високий
		+	
Рівень диференціації продукту	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований по ключовим параметрам, але відрізняється по додатковим перевагам	Продукти компаній суттєво відрізняються
	+		
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення ціни для покриття росту витрат і підвищення
		+	
Загальний бал	10		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Результати повного аналізу конкурентного середовища показують, що рівень внутрішньогалузевої конкуренції високий, оскільки загальний бал показників становить 10 балів.

Для порівняння розглянемо експрес аналіз конкурентного середовища у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Експрес аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Данон Крємез»

Сила/оцінка	Оцінка наявності	Оцінка негативного впливу	Можливості варіювання	Загальний рейтинг
1	2	3	4	5
Існуючі конкуренти	8	7	3	12

1	2	3	4	5
Загроза появи нових конкурентів	5	6	2	9
Загроза появи товарів-замінників	1	5	6	0
Влада постачальників	4	3	1	6
Влада споживачів	7	4	3	6

Провівши обидва види одного метода аналізу, було визначено, що повний аналіз дозволяє розгорнуто сформувавши ситуацію ніж експрес метод, оскільки необхідно обрати лише один варіант із трьох існуючих сценаріїв, але у свою чергу при проведенні експрес методу, при формуванні оцінок, інтуїтивно проводиться ретельніший аналіз діяльності підприємства, та більш прискіпливіше виставляються оцінки по кожному з параметрів.

Аналіз конкурентного середовища за експрес методом у табл. 2.10 показує, що найголовнішим параметром, на якому необхідно сконцентрувати увагу ПрАТ «Данон Кремез», це існуючі конкуренти, оскільки рейтинг інших параметрів значно нижче. Запропоновано фокусування, що передбачає виділення невеликих ніш для просування. Що понизить конкуренцію, а в подальшому допоможе розширенню бізнесу за рахунок використання виручених коштів.

Таблиця 2.11

Направлення робіт для покращення конкурентного становища ПрАТ «Данон Кремез»

Параметр	Значення	Опис	Направлення робіт
1	2	3	4
Загроза зі сторони товарів-замінників	Низьке	Компанія володіє продуктом, аналогів якому не існує	Підтримувати та удосконалювати унікальність товару. Концентрувати всі зусилля на побудові усвідомлення про унікальну пропозицію

1	2	3	4
Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції	Високий	Ринок компанії є висококонкурентним і перспективним. Існує можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження для підвищення цін	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту та підвищувати цінність сприйняття товару. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень обізнаності про товар
Загроза зі сторони нових гравців	Середні	Середні ризики входу нових гравців. Нові компанії з'являються рідко через бар'єри входу і високого рівня перших інвестицій	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній, проведення акцій, направлених на тривалість контакту споживача з компанією. Підвищувати рівень обізнаності про товар.
Загроза втрати існуючих клієнтів	Високі	Портфель клієнтів володіє високими ризиками (при припиненні співпраці з ключовими клієнтами – значний спад продажів). Існування менш якісних, але економічних пропозицій. Незадоволення існуючим рівнем окремих товарів.	Диверсифікувати портфель клієнтів. Розібрати програми для VIP-клієнтів. Розробити економ-товари для споживачів, чутливих до ціни. Підвищення якості товару по показникам, що відстають.
Загроза нестабільності постачальників	Низькі	Стабільність зі сторони постачальників, оскільки сировина вирощується підприємством самостійно.	Проведення переговорів про зниження цін.

У табл. 2.11 наведено загрози конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез», їх опис та рішення до них.

Отже, провівши аналіз за М. Портером було визначено слабкі місця ПрАТ «Данон Кремез», з параметрів конкуренції, а саме загроза втрати існуючих клієнтів а також загроза внутрішньогалузевої конкуренції, через існування чималої кількості існуючих конкурентів, з аналогічним продуктом на ринку України. Зовсім не загрожує підприємству нестабільність постачальників, а також загроза зі сторони товарів-замінників. Також

підприємству не варто хвилюватися через вхід нових компаній гравців на ринок молокопереробної продукції, через високі вимоги з боку перших фінансових капіталовкладень та високих вимог до сертифікації харчової продукції та санітарних умов підприємства харчової промисловості.

2.4. Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез» методом полікритеріальної діагностики

Для оцінювання рівня параметрів пропонується використовувати експертний спосіб бальних оцінок, за яким оцінювальна шкала має такий вигляд:

$$P_i = \begin{cases} [0 - 0,5), \text{ якщо параметр гірший від конкурентного;} \\ 0,5, \text{ якщо параметр повністю ідентичний із конкурентним;} \\ (0,5 - 1,0], \text{ якщо параметр перевищує конкурентний.} \end{cases}$$

Відповідно інтегральний рівень конкурентоспроможності продукції (K_t) підприємства визначатиметься за формулою:

$$K_t = \sum_{i=1}^n (P_i * g_i), \quad (2.1)$$

де n – кількість параметрів продукції, за якими проводиться самодіагностика; P_i - бальна оцінка відповідного параметра продукції; g_i – вагомість відповідного параметра продукції.

У табл. 2.12 вказано вагові коефіцієнти відповідних груп параметрів, які сформовані на засадах результатів дослідження молокопереробних підприємств, надалі їх необхідно деталізувати за конкретними складовими параметрами, котрі підприємство включить у номенклатуру оцінювальних параметрів.

**Вагомість відповідних груп параметрів молокопереробної продукції та
бальна оцінка підприємства ПрАТ «Данон Кремез»**

Параметри молокопереробної продукції	Частота позитивних відповідей респондентів	Вагомість вказаних груп параметрів, g_i	Оцінка ПрАТ «Данон Кремез»
1. Економічні (цінові) параметри	100%	0,29	0,4
2. Маркетингові параметри	8%	0,02	0,7
3. Споживчі параметри:	226%	0,69	0,5
3.1. «Жорсткі» параметри	214%	0,65	-
3.1.1. Технічні параметри	76%	0,24	0,7
3.1.2. Експлуатаційні параметри	58%	0,17	0,6
3.1.3. Ресурсоекономні параметри	23%	0,07	0,6
3.1.4. Нормативно- регламентні параметри	39%	0,12	0,8
3.1.5. Ергономічні параметри	18%	0,05	0,6
3.2. «М'які» параметри	12%	0,04	-
3.2.1. Естетичні параметри	12%	0,04	0,8
Сума	334%	1,00	5,7

Для визначення інтегрального рівня конкурентоспроможності виконаємо відповідні розрахунки:

$$K_t = \sum_{i=1}^9 (0,29 * 0,4 + 0,02 * 0,7 + 0,69 * 0,5 + 0,24 * 0,7 + 0,17 * 0,6 + 0,07 * 0,6 + 0,12 * 0,8 + 0,05 * 0,6 + 0,04 * 0,8) = 0,116 + 0,014 + 0,345 + 0,168 + 0,102 + 0,042 + 0,096 + 0,03 + 0,032 = 0,945$$

За отриманими результатами, якщо K_t перевищує межу 0,5, то продукція є конкурентоспроможна порівняно з продукцією конкурентів, якщо ж цей показник наближається до 1, то продукцію можна ідентифікувати як висококонкурентну. Якщо ж K_t менше межі 0,5, то це вказує на не конкурентоспроможність підприємства на відповідному ринку.

Показник інтегрального рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез» становить 0,945, який наближається до 1, та свідчить про високий рівень конкурентоспроможності продукції підприємства.

Наступною складовою діагностики конкурентоспроможності молокопереробного підприємства є оцінювання ефективності його функціонування за складовими: виробничо-технологічна ефективність, фінансова ефективність та комерційна ефективність.

Для формування інтегрального рівня ефективності функціонування підприємства виникає необхідність у переведенні показників у відносні величини за шкалою:

$$X_i = \begin{cases} [0 - 0,5), & \text{якщо показник гірший, ніж базовий} \\ 0,5, & \text{якщо показник повністю ідентичний базовому;} \\ (0,5 - 1,0], & \text{якщо показник перевищує базовий.} \end{cases}$$

Варто зауважити, що за базові потрібно брати середньогалузеві або середньоринкові показники. За вказаною експертною шкалою вищенаведені показники переводяться у бальні оцінки, їм також надаються вагові значення, що дає змогу отримати інтегральні рівні різних складових ефективності функціонування підприємства. На підставі узагальнення значень цих рівнів з використанням середньої геометричної визначається інтегральний рівень ефективності функціонування підприємства (E_p):

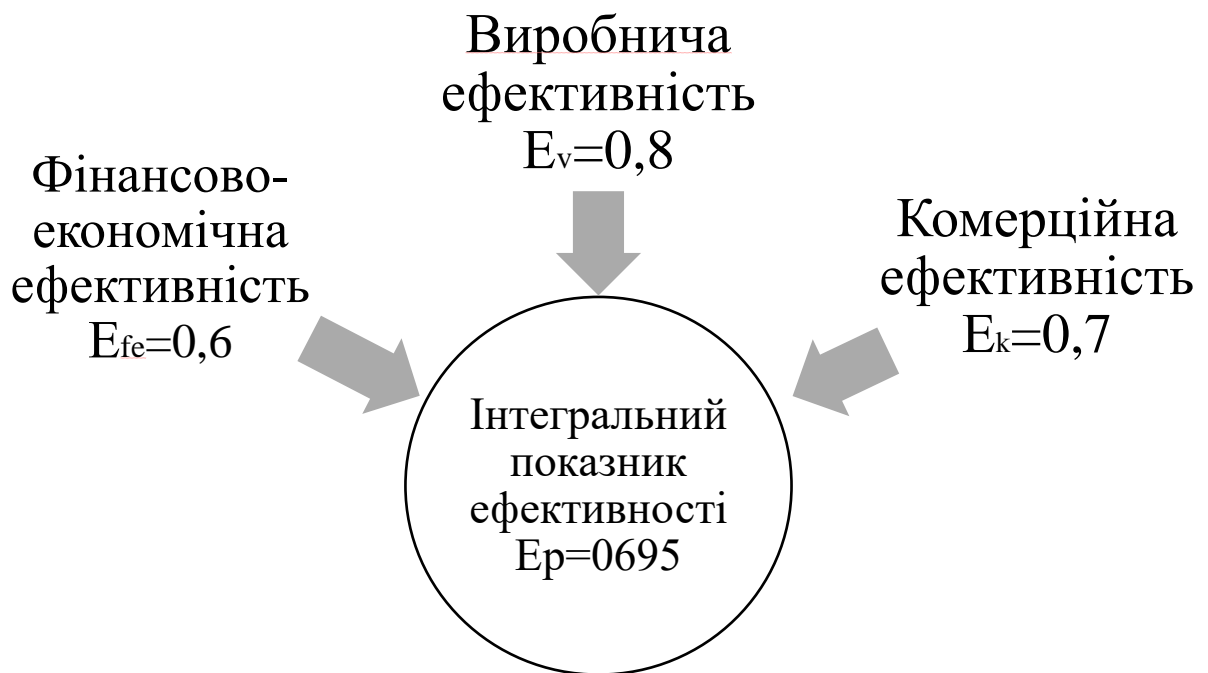


Рис. 2.2. Схема розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства

$$E_p = \sqrt[3]{E_{fe} * E_v * E_k}. \quad (2.2)$$

Нижче наведено розрахунок інтегрального показника ефективності функціонування ПрАТ «Данон Кремез»:

$$E_p = \sqrt[3]{0,6 * 0,8 * 0,7} = \sqrt[3]{0,34} = 0,695.$$

Оскільки $E_p=0,695$, що є більшим за 0,5 та наближається до 1, то можемо свідчувати, що ефективність діяльності підприємства ПрАТ «Данон Кремез» характеризується високим рівнем ефективності функціонування та перевищенням за цим параметром середньогалузевого або середньоринкового рівня.

Важливою складовою діагностики конкурентоспроможності молокопереробного підприємства є врахування рівня концентрації ринку, адже якщо ринок є монополізованим, то навіть при наявності якісної та недорогої продукції, високому рівні ефективності функціонування підприємство не зможе на ньому закріпитись. Для оцінювання рівня концентрованості ринку в літературі та на практиці використовують різні показники: коефіцієнти Херфіндаля-Хіршмана, Розенблюта, Холла-Тайдмана тощо. З огляду на те, що цей показник у нашій методиці за своїм змістом є корегувальним, то ми за основу візьмемо коефіцієнт Херфінделя-Хіршмана (I_k):

$$I_k = \sum_{l=1}^c q_l^2, \quad (2.3)$$

Де q_l – частка ринку l -го підприємства галузі; c – кількість підприємств на ринку.



Рис. 2.3. Вихідна інформація для аналізу концентрованості ринку молокопереробної галузі

Для аналізу концентрованості ринку молокопереробної галузі необхідно розглянути частки ринку виробників молочної продукції в Україні у 2019 році (Рис. 2.3.).

$$I_k = \sum_{i=1}^c 0,1315^2 + 0,1119^2 + 0,0995^2 + 0,098^2 + 0,0884^2 + 0,0552^2 + 0,0526^2 + 0,052^2 + 0,0471^2 + 0,0311^2 + 0,2327^2 = 0,017292 + 0,012522 + 0,0099 + 0,009604 + 0,007815 + 0,003047 + 0,002767 + 0,002704 + 0,002218 + 0,000967 + 0,054149 = 0,122985$$

Якщо I_k наближається до 0, то це вказує на неконцентрованість ринку та його конкурентність; якщо ж I_k наближається до 1, то мова йде про високомонополізований ринок.

Оскільки показник концентрованості ринку становить 0,12298, можна стверджувати, що галузь є немонополізованою та конкурентоспроможною.

Для використання цього показника надалі експертним чином переведемо його в обернену відносну шкалу (рис 2.4.).

Шкала Херфіндаля-Хіршмана Обернена експертна шкала	Конкуренція	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	Монополізм
	Конкуренція	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	0	Монополізм

Рис. 2.4. Чинна та обернена шкала Херфіндаля-Хіршмана

На підставі вищевикладеного розрахуємо інтегральний рівень конкурентоспроможності продукції підприємства без урахування концентрованості ринку за формулою:

$$K_{kp} = \sqrt{E_p * K_t} \quad (2.4)$$

Нижче наведені розрахунки інтегрального рівня конкурентоспроможності продукції підприємства без урахування концентрованості ринку для ПрАТ «Данон Кремез».

$$K_{kp} = \sqrt{0,695 * 0,945} = \sqrt{0,656969} = 0,810536$$

Якщо K_{kp} перевищує значення 0,5 та наближається до 1, то ми можемо говорити про високий рівень конкурентоспроможності підприємства, якщо $K_{kp} = 0,5$, то це вказує на рівноцінність підприємств, якщо ж K_{kp} менше межі 0,5, то це демонструє не конкурентоспроможність підприємства порівняно з конкурентами.

Оскільки показник інтегрального рівня конкурентоспроможності наближається до 1, то можемо стверджувати що рівень конкурентоспроможності підприємства високий.

Якщо ми рівень конкурентоспроможності скорегуємо з урахуванням концентрованості ринку, то результати будуть суттєво іншими, а саме: коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сконцентрованості ринку визначатиметься за формулою:

$$K_{kp}^k = I_k^m * \sqrt{E_p * K_t}, \quad (2.5)$$

Де I_k^m – індекс Херфіндаля-Хіршмана модифікований (результати розрахунку подаються за оберненою шкалою, наведено на рис. 2.4.).

Нижче наведені розрахунки коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сконцентрованості ринку для ПрАТ «Данон Кремез»:

$$K_{kp}^k = 0,9 * 0,810536 = 0,729483$$

На підставі результатів розрахунку ми отримаємо комплексний рівень конкурентоспроможності продукції, при цьому, якщо K_{kp}^k наближається до 1,

то це вказує на високий рівень конкурентоспроможності підприємства, якщо дорівнює 0,5, то підприємство є рівноцінним із конкурентом, якщо ж $K_{кр}^k$ менше 0,5, та наближається до 0, то підприємство є неконкурентоспроможним.

Оскільки розрахований показник більше 0,5 та наближається до 1, то рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез» вважається високим.

Висновок до розділу 2

Отже, запропонований підхід дає змогу врахувати усі параметри, які формують конкурентоспроможність молокопереробного підприємства: продукцію, ефективність функціонування та концентрованість ринку функціонування. Насамперед методичні положення призначені для самодіагностики конкурентоспроможності підприємства, оскільки значною мірою базуються на експертному оцінюванні фахівцями підприємства власних конкурентних переваг. Перспективами подальших досліджень у цій сфері є деталізація параметрів діагностики різних видів продукції молокопереробних підприємств. Було проаналізовано основні показники діяльності підприємства. У 2019 році можемо спостерігати позитивні зміни таких показників, як обсяг виробництва продукції у вартісному виразі, що збільшилося на 4,50% (41624 грн.) – у 2018 році кількість складала 925777 грн., а у 2019 році складало 967401 грн. Собівартість реалізованої продукції у 2018 році складала 1057217 грн., а у 2019 році складала 1126915 грн., що свідчить, про зростання обсягів виробництва, та позитивну динаміку діяльності підприємства.

Також були проведені дослідження за моделями М. Портера та полікритеріальний аналіз конкурентоспроможності підприємства, які показали, що у ПрАТ «Данон Кремез» низькі ризики появи нових гравців на ринку, оскільки для початкових інвестицій необхідні великі капіталовкладення, низький ризик появи товарів-замінників, оскільки молочна галузь являє собою унікальний продукт, замінити який наразі неможливо.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ДАНОН КРЕМЕЗ»

3.1. Визначення основних напрямів покращення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез»

Маркетинг має одну з ключових ролей у діяльності підприємства. Адже, маркетингові дослідження дають можливість аналізувати ті аспекти ринку які є для підприємства об'єктами взаємодії, створює та впроваджує стратегії діяльності підприємства на ринку. Розповсюджує інформацію про підприємства та товари, втілює в життя бажання та задовольняє потреби споживачів. Базуючись на їх досвіді створює більш успішний майбутній досвід та покращує імідж фірми в очах споживачів.

Після проведення аналізу у попередньому розділі конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез» за методом М. Портера (табл. 2.13), було виявлено, що рівень внутрішньогалузевої конкуренції є на високому рівні.

Найбільші ризики для компанії та її конкурентоспроможності є з боку внутрішньогалузевої конкуренції, а також з боку втрати існуючих клієнтів. Меншою є загроза з боку появи нових гравців на ринку, через високі вимоги до перших інвестицій та отримання необхідних сертифікатів, найбільш малозначущими є загрози з боку постачальників та товарів-замінників.

Направлення робіт для покращення конкурентного становища ПрАТ «Данон Кремез» були наведені у табл. 2.13. На основі отриманих даних, можна виділити такі заходи для покращення показників конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кремез» (табл. 3.1).

Розроблення заходів з метою покращення конкурентоспроможності підприємства

Загроза	Запропоновані заходи
Загроза зі сторони товарів-замінників	Рекламна компанія на усвідомлення про унікальність пропозицію Розробка еко упаковки
Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції	Створення нового ко-брендингового продукту з ТМ «Хуторок» Розширення товарного асортименту
Загроза зі сторони нових гравців	Проведення рекламної компанії Проведення дегустації продукції
Загроза втрати існуючих клієнтів	Вдосконалення технологій виробничих потужностей Розробка економ лінії продукції
Загроза нестабільності постачальників	Встановлення сонячної електростанції Проведення переговорів про зниження цін.

Джерело: Розроблено автором

Розглянемо їх детальніше:

1) Загроза зі сторони товарів-замінників

- Рекламна компанія на усвідомлення про унікальність пропозицію

Для забезпечення усвідомлення клієнтом унікальності продукції ПрАТ «Данон Кремез» необхідно провести рекламну кампанію спрямовану на створення образу особливості продукції підприємства.

- Розробка еко упаковки

Все більше в світі населення турбується про збереження довкілля, відмовляючись від традиційних поліетиленових та пластикових упаковок. На заміну старим екологічно небезпечним пакуночкам та коробкам виробники пропонують упаковку із натуральних матеріалів.

Зробити упаковку екологічно чистою, щоб в подальшому вона не шкодила нашому суспільству, покращити дизайн упаковки та спосіб використання її.

2) Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції

- Створення нового ко-брендингового продукту з ТМ «Хуторок»

Цей захід спрямований на створення унікального продукту спеціального молока зі сторони ПрАТ «Данон Кремез» та суміші для панкейків з боку виробника ТМ «Хуторок», з'єднавши які споживач отримуватиме ідеальну рецептуру для приготування панкейків вдома. Цей продукт є унікальним на ринку, та не має аналогів, така колаборація брендів дозволить збільшити кількість постійних клієнтів для обох виробників та збільшити доходи підприємств.

- Розширення товарного асортименту

Розробка нового дизайну упаковки і етикетки для нової торгової марки «АйRUN!». Це буде новий СГП в асортиментному портфелі підприємства «Айран».

«АйRUN!» - це національний турецький безалкогольний напій, який подається повсюдно, в тому числі і в точках швидкого харчування. Айран вживають з усіма стравами і в будь-який час дня. Це прохолодний кисломолочний напій, якому понад 15 століть. По суті, айран - це йогурт, розведений водою. При бажанні його іноді злегка підсолюють, але це необов'язково - все залежить від вашого смаку. Айран чудово втамовує спрагу, сприяє нормальному травленню і дає відчуття насичення навіть після найлегшою їжі «на ходу». Айран - це в усіх відношеннях більш відповідний напій для спекотного турецького клімату, ніж звичні всім газовані напої або навіть проста вода.

3) Загроза зі сторони нових гравців

- Проведення рекламної компанії

За допомогою реклами збільшимо попит на продукцію та обсяги продажу даного підприємства. Спочатку ціна залишиться високою, але після збільшення обсягів виробництва ціна зменшиться за рахунок економії на масштабі.

Одним із варіантів є розміщення рекламної продукції на білбордах, банерах та друкованої брошури. Зовнішня та друкована реклама вже органічно виглядає у міському ландшафті, розміщується як на окремих конструкціях, так і на будівлях, транспорті, малих архітектурних формах, асфальті і, взагалі, на всьому та всюди, на що вистачить фантазії рекламистів. Така реклама сьогодні стала міською повсякденністю, ми сприймаємо її як щось звичне. Це є один з популярних каналів розповсюдження реклами, адже візуальне сприйняття краще впливає на цільову аудиторію.

В епоху розвитку мультимедіа та Інтернету багато хто недооцінює важливість такої реклами. І робить величезну помилку! Так, підходи, методи та ідеї змінилися, проте сьогодні дана реклама і, звичайно, POS матеріали актуальні, як ніколи. Звичайно, мова йде про якісний дизайн реклами! Що ж відрізняє хороший продукт від поганого? По-перше, реклама повинна бути легко впізнаванню, по-друге, унікальною і, нарешті, вона повинна базуватися на ідеї, яка зможе вкоренитися в свідомість тисяч людей, а, можливо, навіть стати вірусної.

- Проведення дегустації продукції

Даний захід забезпечить підвищення впізнаваності бренду, допоможе підкреслити конкурентні переваги даних товарів та допоможе закарбувати в пам'яті споживачів інформацію про бренд та товари підприємства, що вплине на остаточне прийняття рішення про купівлю. «Йогурт», «Масло солодковершкове» та «Молоко Коров'яче» – харчові продукти, які споживачі купують досить часто для B2B. Реклама буде ефективним інструментом для збереження частки ринку та навіть її зростання.

4) Загроза втрати існуючих клієнтів

- Вдосконалення технологій виробничих потужностей

Якщо буде виготовлятися більше продукції, можливо зменшити ціну за допомогою економії на масштабі.

Підприємство впровадило нове обладнання для переробки сировини та її пакування. Також впровадження нового обладнання призведе до

покращення якості продукції та збільшити продажі. Покращаться й смакові якості продукції, удосконалиться зовнішній вигляд упаковок та форма пляшок. Це також допоможе зменшити ціну на товар.

- Розробка економ лінії продукції

Зниження собівартості може відбутися при створенні автоматизованих систем управління, вдосконалення та модернізації існуючої техніки і технології. Зменшуються витрати і в результаті комплексного використання сировини, застосування економічних замінників, повного використання відходів у виробництві. Великий резерв таїть в собі і вдосконалення продукції, зниження її матеріаломісткості і трудомісткості, зниження ваги машин і устаткування, зменшення габаритних розмірів та ін.

Зниження собівартості може відбутися в результаті зміни в організації виробництва, при розвитку спеціалізації виробництва; вдосконалення управління виробництвом і скорочення витрат на нього; поліпшення використання основних фондів; поліпшення матеріально-технічного постачання; скорочення транспортних витрат; інших факторів, що підвищують рівень організації виробництва.

5) Загроза нестабільності постачальників

- Встановлення сонячної електростанції

Цей захід допоможе підприємству здобути незалежність від державного постачальника електроенергії, а встановлення акумуляторів дозволить здобути систему постійного електропостачання для безперебійної роботи виробництва.

- Проведення переговорів про зниження цін.

Зниження цін від постачальників дозволить скоротити собівартість продукції, що у свою чергу дозволить збільшити дохід підприємства.

3.2. Маркетингове обґрунтування та розроблення бюджету маркетингового заходу «Створення нового ко-брендингового продукту з ТМ «Хуторок»»

Проведені дослідження показали, що ПрАТ «Данон Кремез» не має в своєму товарному асортименті ексклюзивного продукту, який не можна порівняти з товарами конкурентів. Вся продукція, яка представлена в каталозі підприємства є схожою з пропозиціями інших компаній.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, пропонується створення нового продукту, а саме «Pancakes milk» з ванільним смаком, аналогів якому немає на Українському та Європейському ринках. Для тривалості зберігання продукту рекомендується використовувати ультрапастеризоване молоко, як основу, що дозволить експортувати продукт до країн-сусідів.

Унікальність продукту полягає в тому, що його склад та рецептура ідеально підходить для спеціальної суміші від іншого виробника ТОВ «Рідний продукт», під торговою маркою «Хуторок». Компанія партнер, кілька років поспіль отримувала відзнаку за найкращий продукт, а також підприємство входить в трійку кращих виробників країни. Це забезпечить довіру з боку споживачів.

На українському ринку стрімкими темпами набирають популярності суміші для приготування різних борошняних виробів, до яких необхідно додати лише один інгредієнт, попит на продукт такої категорії вже існує, однак немає певної конкретики, продукт якої саме торгової марки слід обрати, щоб не зіпсувати суміш і виріб. Дана колаборація вирішить це питання, оскільки рецептура обох сумісників буде такою, щоб у результаті панкейки вийшли ідеальними.

Упаковки продуктів матимуть однакову стилістику та кольорове оформлення, для створення образу єдиного продукту брендів. Кольорове

оформлення упаковки наводитиме асоціації легкості, духу американських господинь та привабливості для будь-яких вікових категорій.

На рис. 3.1. та 3.2. представлені макети обгортки молока та вигляд її на скляній пляшці відповідно:



Рис. 3.1. Макет обгортки продукту «Pancakes milk»



Рис. 3.2. Зовнішній вигляд пляшки продукту «Pancakes milk»

На обгортці споживач знайде рецепт приготування панкейків зі запропонованих інгредієнтів, а також заклик, до поширення кулінарних результатів до соціальних мереж з відмітками сторінок брендів.

У майбутньому передбачується розширення лінійки цього продукту на молоко з добавками різних смаків (полуниця, ваніль, шоколад), а також створення інших сумішей та дотаків до них.

Права на виготовлення даної розробки можлива до перепродажу закордонним виробникам аналогічного продукту.

Для впровадження нового продукту підприємству необхідні понести такі додаткові витрати на упаковку, нової торгової марки та створення самого продукту.

Товар реалізовуватиметься в 112 магазинах Києва та Київської області. Інформація по цим та іншим витратам наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження нового продукту спеціального молока для панкейків ТМ «Pancakes milk»

№	Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
1.	Розроблення рецептури товару з ванільним смаком	1	12000	12000
2.	Реєстрація нової торгової марки	1	1140	1140
3.	Оплата послуг дизайнера (розробка дизайну упаковки та POS-матеріалів)	1	8660	8660
4.	Оплата послуг копирайтера (розроблення слогану та опису для сайту)	1	3400	3400
5.	Розміщення POS-матеріалів на місцях продажу	150	120	18000
6.	Оплата за тару 0,33 л.	2800	8,95	25060
7.	Оплата за тару 0,5 л.	3400	9,9	33660
8.	Оплата за етикетки 0,33 л.	2800	1,93	5404
9.	Оплата за етикетки 0,5 л.	3400	2,31	7854
	Всього	12554	25343,09	115178

Для впровадження нового продукту спеціального молока для панкейків ТМ «Pancakes milk» підприємству необхідно:

- реєстрація торгової марки;
- розроблення рецептури нового товару;
- послуги дизайнера з розробки версії макету упаковки;
- розробка слогану для товару;
- розробка, випуск та розповсюдження POS-матеріалів на місцях продажу.

Як видно із табл. 3.2, для впровадження нового товару спеціального молока для панкейків необхідно 115178 грн. (115,18 тис. грн.) ПрАТ «Данон Кремез» може дозволити собі такі витрати. Сума витрат на виробничий та маркетинговий захід є досить доцільною та пропонується для визначення очікуваних результатів від проведення. Загалом підприємство очікує збільшення рентабельності за рахунок відновлення прибутковості підприємства, що обумовлено виходом нової продукції.

3.3. Маркетингове обґрунтування та розроблення бюджету маркетингу запровадження проекту встановлення сонячної електростанції

Сонячна енергетика - є одним з найперспективніших і динамічних відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Щорічно приріст потужностей, що вводяться в експлуатацію, становить близько 40-50%. Всього за останні 15 років частка сонячної електрики в світовій енергетиці перевищила позначку в 5%. Удосконалення технології виготовлення фотоелектричних модулів призвело до істотного зниження собівартості електроенергії. У більш ніж 30 країнах світу (зокрема, Німеччини, Чилі, Австралії, Мексиці) сонячна енергія є дешевшою, ніж одержувана з традиційних джерел (нафта, газ, вугілля). За останні 10 років інвестиції в сонячну енергетику склали близько 300 мільярдів доларів США. Найбільш показовий приклад успішності

застосування сонячних технологій - острів Тау (Американське Самоа). Раніше остров'яни повністю залежали від поставок дизельного палива, проте після установки сучасної сонячної електростанції (СЕС) стали повністю незалежними.

Варто відзначити, що клімат і географічне положення України сприятливі для розвитку сонячної енергетики і будівництва СЕС. Навіть північні області країни мають значний потенціал для розвитку даної галузі, який не поступається більшості європейських регіонів.

Для ПрАТ «Данон Кремез» встановлення сонячної електростанції дозволить здобути систему безперебійного електропостачання, а також підсилення образу екологічного виробництва.

Сучасні технології дозволяють розмістити сонячні панелі на даху будівель, це дозволить раціонально використати площі технічних приміщень. Для встановлення 10 кВт станції на плоскому даху необхідно 108 кв. м.

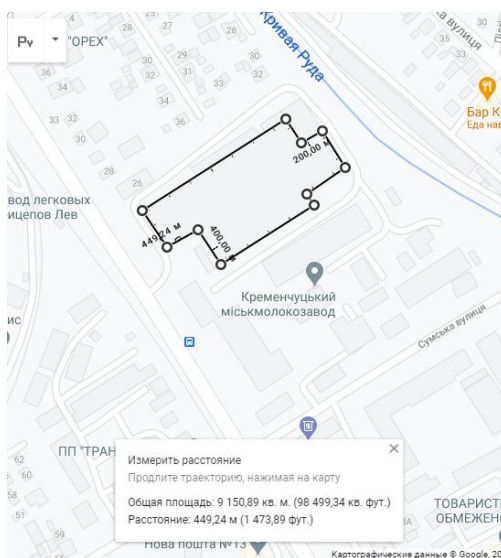


Рис. 3.3. Виміри площі дахових поверхонь ПрАТ «Данон Кремез»

Загальна площа даху основного технічного приміщення складає 9150 кв. м., про що свідчить рис. 3.3. Отже максимальна потужність ($P_{\text{макс}}$) електростанції, що може бути розміщена становить:

$$P_{\text{макс}} = (9150/108) * 10 = 848,17 \text{ кВт/год}$$

Електростанція, що розміщена у Дніпропетровській області, з використанням полікристалічних панелей на плоскому даху зможе

генерувати 848,17 кВт/год. На рис. 3.4. представлена виробіток електростанції по місяцям.

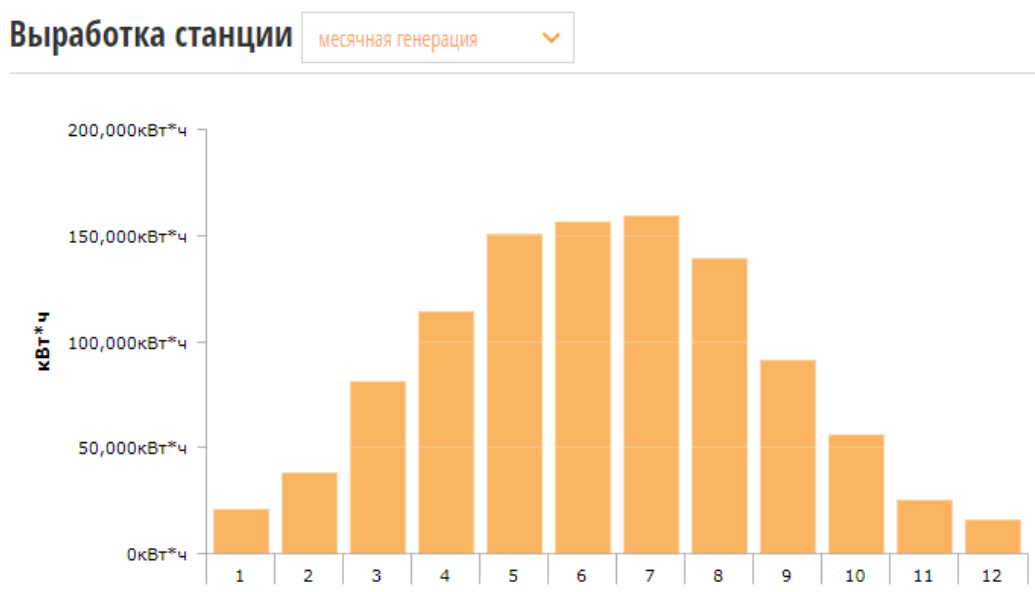


Рис. 3.4. Місячна генерація виробітку електроенергії

Очікуваний річний виробіток електроенергії запропонованого заходу становить 1045784,07 кВт/год.

Також пропонується розглянути можливість підключення електростанції до Зеленого тарифу. Згідно чинному законодавству України, ціна кіловата за зеленим тарифом залежить від року запуску енергосистеми в експлуатацію, виду контрагента і джерела енергії. Для юридичних осіб немає обмежень на потужність електростанцій, а для тих, що розміщені на даху діють підвищенні тарифи. Таким чином з 01.01.2020 до 31.12.2024 - 0,15 євро за кВт*год.

Таким чином річний дохід від сонячної електростанції становитиме:

$$1045784,07 * 0,15 = 156867,61 \text{ євро.}$$

Курс для розрахунків зафіксований НБУ на 01.01.2021 становить 34,7 грн.

$$156867,61 * 34,7 = 5443306,06 \text{ грн/рік.}$$

Пропонується встановити гібридні інвертори, які завдяки інтелектуальному режиму зможуть резервувати електроенергію на нічні

періоди та продавати залишок в мережу по «зеленому тарифу», за тарифом 0,15 євро за кВт*год.

Для запровадження даного заходу підприємству необхідно понести такі додаткові витрати на розробку проекту, встановлення та самі комплектуючі. Інформація по цим та іншим витратам наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на запровадження заходу встановлення сонячної електростанції

№	Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, тис. грн.	Загальна вартість, тис. грн.
1.	Розроблення проекту	1	50	50
2.	Оформлення документації	1	20	20
3.	Оплата послуг сервісної компанії	12	10	120
4.	Оплата послуг встановлення та підключення електростанції	1	100	100
5.	Кріплення	1500	0,05	75
6.	Сонячні панелі	1500	1,3	1950
7.	Інвертори гібридні	7	67	469
Всього		3022	248,35	2784

Для впровадження заходу «Встановлення сонячної електростанції» підприємству необхідно:

- розроблення проекту;
- оформлення документації;
- оплата послуг, компанії що здійснює обслуговування станції;
- послуги встановлення та підключення електростанції;
- кріплення для кожної сонячної панелі;
- сонячні панелі;
- інвертори гібридні.

Отже, повна початкова вартість впроваджуваного обладнання буде дорівнювати:

$$K = 50 + 20 + 100 + 75 + 1950 + 469 = 2664 \text{ тис. грн.}$$

Отже, загальний бюджет на сонячної електростанції ПрАТ «Данон Кремез» коштуватиме:

$$50 + 20 + 120 + 100 + 75 + 1950 + 469 = 2784 \text{ тис. грн.}$$

– витрати капітального характеру: $50 + 20 + 100 + 75 + 1950 + 469 = 2664$ тис. грн.

– експлуатаційні витрати: 120 тис. грн.

Як видно із табл. 3.3, для впровадження сонячної електростанції необхідно 2784 тис. грн. ПрАТ «Данон Кремез» може дозволити собі такі витрати. Сума витрат на виробничий та маркетинговий захід є досить доцільною та пропонується для визначення очікуваних результатів від проведення. Загалом підприємство очікує збільшення рентабельності за рахунок збільшення прибутковості підприємства.

3.4. Визначення очікуваних результатів від запроваджених заходів та розрахунок показників економічної ефективності від запропонованих заходів

3.4.1. Визначення очікуваних результатів від впровадження нового товару

Після впровадження заходів, очікується позитивний результат, тобто збільшення кількості лояльних споживачів, що призведе до зростання обсягів збуту продукції підприємства. А також зміцнимо конкурентоспроможність фірми на ринку. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації молока для панкейків за методом експертних оцінок визначені, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу.

Результати опитування наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	2925	2734	2462	2771	2419	2018	2371

З табл. 3.4. бачимо, що оцінки експертів варіюються в межах від 2018 тис. грн. до 2925 тис. грн. Ці дані потрібно ще перевірити на надійність та типовість. Для цього визначаємо середнє квадратичне відхилення, його значення характеризує різність думок експертів стосовно середнього значення.

Для знаходження середнього арифметичного прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації використовуємо формулу:

$$O_{\text{сер.}} = \frac{2925+2734+2462+2771+2419+2018+2371}{7} = 2528,57 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення за формулою 3.1.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O)^2}{n}}; \quad (3.1)$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{560077,71}{7}} = 282,86 \text{ тис. грн.}$$

Розглянемо табл. 3.5, де наведені проміжні розрахунки для середньоквадратичного відхилення.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис грн	2925	2734	2462	2771	2419	2018	2371	
$O_{\text{сер}}$	2528,57							
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер.}})$	396,43	205,43	-66,57	242,43	-109,57	-510,57	-157,57	
ΔO^2	157155,61	42200,90	4431,76	58771,61	12005,90	260683,18	24828,76	560077,71

Для визначення однорідності думок експертів використаємо формулу визначення коефіцієнта варіації:

$$\omega = \frac{282,86}{2528,57} * 100\% = 11,19\%$$

Розрахункове значення коефіцієнта варіації повинно мати значення $\omega < 33\%$ то сукупність думок експертів вважається однорідною. Наше значення 11,19%, що менше 33% отже, сукупність однорідна. Таким чином, ми можемо використовувати ці данні в розрахунках і далі.

Для розрахунку прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції разом з конкурентами використовуємо метод середніх оцінок. Для цього ранжуємо результати опитування експертів від найменшого значення до найбільшого: 2018, 2371, 2419, 2462, 2734, 2771, 2925. За найвірогідніший обсяг продажу приймаємо – 2462 тис. грн. та маркуємо його як (В), песимістичне значення, тобто найменше (П) – 2018 тис. грн., а оптимістичне, тобто найбільше значення (О) – 2925 тис. грн.

Знаходимо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті збільшення асортименту продукції шляхом впровадження нового товару:

$$ОП = \frac{2018 + (4 * 2462) + 2925}{6} = 2465,17 \text{ тис. грн.}$$

З цих даних розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

З цих даних розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$\frac{2465,17}{1234924} * 100\% = 0,20\%$$

де 1234924,00 тис. грн. – базове значення чистого доходу за 2019 рік. (табл.2.1.)

Розрахуємо чистий дохід (виручку) від реалізації продукції в проектному році:

$$1234924,00 + 2465,17 = 1237389,17 \text{ тис. грн.}$$

Аби знайти величину повних витрат, потрібні дані – повні витрати на виробництво та реалізацію в 2019 році – 1209704,00 тис. грн., з яких постійні

витрати –314523,04 тис. грн., а змінні витрати – 895180,96 тис. грн.

Тож приріст змінних витрат у проектному році становитиме:

$$895180,96 * \frac{0,20}{100} = 1786,97 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження нової продукції потребує витрат у сумі 1786,97 тис. грн., отже, розрахуємо сумарний приріст повних витрат:

$$\text{Приріст повних витрат} = 1786,97 + 115,18 = 1902,15 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році становитимуть:

$$1209704,00 + 1902,15 = 1211606,15 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = \text{ОП} - \text{ППВ} = 2465,17 - 1902,15 = 563,02 \text{ тис. грн}$$

З цього випливає, що приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$563,02 * (1 - 0.18) = 461,67 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від впровадження нового товару разом в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження нового товару, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	2465,17
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	1902,15
Приріст прибутку від реалізації продукції	563,02
Приріст чистого прибутку	461,67

З табл. 3.6. випливає, що впровадження нової торгової марки для розширення асортименту продукції, збільшить чистий дохід від реалізації продукції в проектному році на 2465,17 тис. грн, або на 0,20%. Приріст повних витрат очікується – 1902,15 тис. грн., а приріст прибутку від реалізації та чистого прибутку – 56302 та 461,67 тис. грн. відповідно

3.4.2. Розрахунок показників економічної ефективності від збільшення асортименту продукції шляхом впровадження нового товару

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 5%) від 80-85% (було взято 81%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$1902,15 * 0,81 * 0,05 = 77,04 \text{ тис. грн.}$$

Нинішня вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховується за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N a_i, \quad (3.2)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту;

p – ставка дисконту, на рівні ставки рефінансування НБУ (що становить 25%) = 0,25. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 4 роки, адже рекламне повідомлення має довготривалий ефект та приносить дивіденти навіть після закінчення проекту.

a_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 0,25%.

$$1 \text{ рік: } a_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік: } a_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = 0,64$$

$$3 \text{ рік: } a_3 = \frac{1}{(1+0,25)^3} = \frac{1}{1,25^3} = 0,512$$

$$4 \text{ рік: } a_4 = \frac{1}{(1+0,25)^4} = \frac{1}{1,25^4} = 0,4096$$

$$5 \text{ рік: } a_5 = \frac{1}{(1+0,25)^5} = \frac{1}{1,25^5} = 0,3277$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \text{ЧП}(a_1 + a_2 + a_3 + a_4) = 461,67 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 1241,58 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховується як різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N HB_i - \text{ПІ} = 1241,58 - 77,04 = 1164,55 \text{ тис. грн.}$$

Простий термін окупності капітальних вкладень розраховується за формулою:

$$T = \frac{K_H}{\Delta \text{Пр} - n} = \frac{77,04}{461,67} = 0,17 \text{ року}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \frac{\text{ПІ}}{HB_{cp}} = \frac{77,04}{248,32} = 0,31 \text{ року} < 5 \text{ років}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = \frac{1241,58}{5} = 248,32 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій. Такий показник висвітлює те, що проект є ефективним.

$$ID = \frac{\text{ЧНВ}}{\text{ПІ}} = \frac{1164,55}{77,04} = 15,12 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PII = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{PI} = \frac{1241,58}{77,04} = 16,12 > 1.$$

В табл. 3.7 наведено основні показники ефективності запропонованого маркетингового заходу.

Таблиця 3.7

Основні показники ефективності запропонованого маркетингового заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	77,04
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	563,02
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	461,67
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	1241,58
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	1164,55
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,17
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,31
8. Індекс доходності		15,12
9. Індекс прибутковості		16,12

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок щодо доцільності запропонованого заходу, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна і складає 1164,55 тис. грн.
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,17 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 3 рокам.
3. $ID = 15,12 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.
4. $PII = 16,12 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Всі наведені показники свідчать про доцільність впровадження даного заходу.

3.4.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження сонячної електростанції

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу від запровадження нового заходу було опитано сім експертів, які знають вимоги ринку, галузеву ситуацією та ознайомилися з особливостями досліджуваного підприємства та змістом запропонованого заходу.

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки), отримані методом експертних оцінок, наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів							
Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	5830	5555	5068	5418	6105	3763	6365

З табл. 3,8. бачимо, що оцінки експертів варіюються в межах від 3763 тис. грн. до 6365 тис. грн. Ці дані потрібно ще перевірити на надійність та типовість. Для цього визначаємо середнє квадратичне відхилення, його значення характеризує різність думок експертів стосовно середнього значення.

Для знаходження середнього арифметичного прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації використовуємо формулу:

$$O_{\text{сер.}} = \frac{5830+5555+5068+5418+6105+3763+6365}{7} = 5443,31 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення за формулою 3.1.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O)^2}{n}}; \quad (3.1)$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{4415517,8}{7}} = 794,22 \text{ тис. грн.}$$

Розглянемо табл. 3.9, де наведені проміжні розрахунки для середньоквадратичного відхилення.

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного
відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис грн	5830	5555	5068	5418	6105	3763	6365	
$O_{\text{сер}}$	5443,31							
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	386,47	111,26	-375,59	-25,04	661,69	-1680,62	921,82	
ΔO^2	149362,7 1	12377,84	141066, 43	626,96	437838, 58	2824486, 03	849759, 25	4415517, 80

Для визначення однорідності думок експертів використаємо формулу визначення коефіцієнта варіації:

$$\omega = \frac{794,22}{5443,31} * 100\% = 14,59\%$$

Розрахункове значення коефіцієнта варіації повинно мати значення $\omega < 33\%$ то сукупність думок експертів вважається однорідною. Наше значення 14,59%, що менше 33% отже, сукупність однорідна. Таким чином, ми можемо використовувати ці данні в розрахунках і далі.

Для розрахунку прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від встановлення сонячної електростанції використовуємо метод середніх оцінок. Для цього ранжуємо результати опитування експертів від найменшого значення до найбільшого: 6365, 6105, 5830, 5555, 5418, 5068, 3763. За найвірогідніший обсяг продажу приймаємо – 5555 тис. грн. та маркуємо його як (В), песимістичне значення, тобто найменше (П) – 3763 тис. грн., а оптимістичне, тобто найбільше значення (О) – 6365 тис. грн.

Знаходимо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті збільшення асортименту продукції шляхом впровадження нового товару:

$$\text{ОП} = \frac{3763 + (4 * 5555) + 6365}{6} = 5300,15 \text{ тис. грн.}$$

З цих даних розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$\frac{5300,15}{1234924} * 100\% = 0,43\%$$

де 1234924,00 тис. грн. – базове значення чистого доходу за 2019 рік.
(табл.2.1.)

Розрахуємо чистий дохід (виручку) від реалізації продукції в проектному році:

$$1234924,00 + 5300,15 = 1240224,15 \text{ тис. грн.}$$

Аби знайти величину повних витрат, потрібні дані – повні витрати на виробництво та реалізацію в 2019 році – 1209704,00 тис. грн., з яких постійні витрати – 314523,04 тис. грн., а змінні витрати – 895180,96 тис. грн.

Тож приріст змінних витрат у проектному році становитиме:

$$895180,96 * \frac{0,43}{100} = 3842,01 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження нової продукції потребує витрат у сумі 120 тис. грн., отже, розрахуємо сумарний приріст повних витрат:

$$\text{Приріст повних витрат} = 3842,01 + 120 = 3962,01 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році становитимуть:

$$1209704,00 + 3962,01 = 1213666,01 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = \text{ОП} - \text{ППВ} = 5300,15 - 39962,01 = 1338,14 \text{ тис. грн}$$

З цього випливає, що приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$1338,14 * (1 - 0.18) = 1097,27 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від впровадження нового товару разом в табл. 3.10.

З табл. 3.10. випливає, що впровадження сонячної електростанції для здобуття незалежності від постачальників електроенергії, а також продаж

електроенергії в мережу, збільшить чистий дохід від реалізації продукції в проектному році на 21777,67 тис. грн, або на 0,43%. Приріст повних витрат очікується – 3962,01 тис. грн., а приріст прибутку від реалізації та чистого прибутку – 1338,14 та 1097 тис. грн. відповідно.

Таблиця 3.10

Очікувані результати від впровадження сонячної електростанції, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	5300,15
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	3962,01
Приріст прибутку від реалізації продукції	1338,14
Приріст чистого прибутку	1097,27

З табл. 3.10. випливає, що впровадження сонячної електростанції, збільшить чистий дохід від реалізації продукції в проектному році на 5300,15 тис. грн. Приріст повних витрат очікується – 3962,01 тис. грн., а приріст прибутку від реалізації та чистого прибутку – 1338,14 та 1097,27 тис. грн. відповідно

3.4.4. Розрахунок показників економічної ефективності від впровадження сонячної електростанції

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати (початкові інвестиції), додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту нинішню вартість проекту, гарантований (дисконтований) термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати (початкові інвестиції), що пов'язані з впровадженням технічних заходів, розраховують за формулою

$$K_n(III) = K + D - B_{p.o} - B_{op} + K_{буд} + K_{сум} + K_{ини} + Z_{ок}, \quad (3.3)$$

де K_n — витрати на придбання нового обладнання та добудову споруд;

K — повна початкова вартість впроваджуваного обладнання ($K = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$), що включає: K_o — ціну обладнання; $K_{тр}$ — транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання); $K_{заг}$ — заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання); $K_{пр}$ — витрати на проектування; K_m — витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

D — витрати на демонтаж обладнання;

$V_{p.o}$ — вартість реалізованого обладнання;

$V_{бр}$ — сума, одержана підприємством за зданий брухт;

$K_{буд}$ — витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд;

$K_{сум}$ — витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$K_{інш}$ — інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$Z_{o.k}$ — зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва.

Для даного заходу за умови відсутності окремих витрат формула для розрахунку капітальних витрат спрощується, включатиме повну початкову вартість впроваджуваного обладнання та зміну обігових коштів і буде мати вигляд:

$$K_n = K_o + K_{тр} + K_m + Z_{ок}$$

В ході попередніх розрахунків початкову вартість впроваджуваного обладнання визначено (2664 тис. грн.).

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % від 80-85 % від приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$2664 * 0,82 * 0,04 = 87,38 \text{ тис. грн.}$$

Капітальні витрати (початкові інвестиції), необхідні для впровадження заходу, складатимуть:

$$2664 + 87,38 = 2751,38 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток визначається як приріст прибутку від реалізації і дорівнює: $\Delta \text{Пр} = 1338,14$ тис. грн.

Додатковий чистий прибуток складатиме: $\Delta \text{Пр} * \text{п} = 1338,14 * 0,75 = 1003,6$ тис. грн.

Термін окупності капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = 2790,02 / 1003,6 = 2,74 \text{ років.}$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя:

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 20 %.

Оскільки це нововведення передбачає встановлення лише нового обладнання без виконання будівельних робіт, то

$$\Delta A_m = 2664 * 0,2195 = 584,75 \text{ тис. грн.}$$

Отже, в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = 1003,6 + 584,75 = 1588,35 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховуємо за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i, \text{ де}$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 20 %) = 0,2. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) визначають, виходячи з норми амортизаційних відрахувань (Ам., %):

$$T_{\text{ж.ц}} = N = \frac{100}{HAM},$$

де A_M – норма амортизаційних відрахувань – 21,925%.

$$T_{\text{ж.ц}} = \frac{100}{21,925} \approx 5 \text{ років}$$

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік: } a_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік: } a_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = 0,64$$

$$3 \text{ рік: } a_3 = \frac{1}{(1+0,25)^3} = \frac{1}{1,25^3} = 0,512$$

$$4 \text{ рік: } a_4 = \frac{1}{(1+0,25)^4} = \frac{1}{1,25^4} = 0,4096$$

$$5 \text{ рік: } a_5 = \frac{1}{(1+0,25)^5} = \frac{1}{1,25^5} = 0,3277$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N NB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \text{ЧГП}(a_1 + a_2 + a_3 + a_4) = 1588,35 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 4271,55 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N NB_i - \text{ПІ} = 4271,55 - 2664 = 1607,55 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_e = \frac{ПІ}{НВ_{cp}} = 2664 / 854,31 = 3,12 \text{ роки} < 5 \text{ років,}$$

де $НВ_{cp}$ – середньорічна нинішня вартість: $НВ_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 НВ_i}{5} =$

$$4271,55 / 5 = 854,31 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 1607,55 / 2664 = 0,6 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ПІ} = 4271,55 / 2664 = 1,6 > 1.$$

На основі проведених розрахунків проект слід вважати доцільним до впровадження тому що:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу наростаючим підсумком, є величина позитивна – 1607,55 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 3,12 років, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3. $ІД = 0,6 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

4. $ІП = 1,6 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

В табл. 3.11 наведено основні показники ефективності запропонованого маркетингового заходу.

**Основні показники ефективності від встановлення сонячної
електростанції**

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	2790,02
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	1338,14
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	1003,6
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	4271,55
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	1607,55
6. Термін окупності недисконтований	роки	2,74
7. Термін окупності дисконтований	роки	3,12
8. Індекс доходності		0,6
9. Індекс прибутковості		1,6

Всі ці наведені показники в табл. 3.11, свідчать про доцільність впровадження сонячної електростанції, крім того підприємство покращує основні показники роботи.

Розрахуємо сумарні показники ефективності від обох заходів, які представлені не в грошовому виразі:

Термін окупності недисконтований = $(77,04 + 2751,38) / (461,46 + 1003,6) = 1,93$ роки.

Термін окупності дисконтований = $(77,04 + 2664) / (248,32 + 854,31) = 2,49$ роки.

Індекс доходності = $(1164,55 + 1607,55) / (77,04 + 2664) = 1,01$.

Індекс прибутковості = $(1241,58 + 4271,55) / (77,04 + 2664) = 2,01$.

У табл. 3.12 наведено показники ефективності від двох запропонованих заходів.

**Основні показники ефективності від встановлення сонячної
електростанції**

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1	2	3
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	2867,06
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	1901,16
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	1465,27

1	2	3
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	5513,13
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	2772,1
6. Термін окупності недисконтований	роки	1,93
7. Термін окупності дисконтований	роки	2,49
8. Індекс доходності		1,01
9. Індекс прибутковості		2,01

Всі ці наведені показники в табл. 3.12, свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів.

3.5. Вплив запропонованих заходів на основні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Данон Кремез»

Наведемо очікувані результати від проведення заходів в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Очікувані результати від проведення заходів, тис. грн.

Показники	Захід «Впровадження нового продукту «Молоко для панкейків»»	Захід «Запровадження сонячної електростанції»	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	2465,17	5300,15	7765,32
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	1902,15	3962,01	5864,16
Приріст прибутку від реалізації продукції	563,02	1338,14	1901,16
Приріст чистого прибутку	461,67	1097,27	1558,94

Отже, внаслідок проведення фахівцями ПрАТ «Данон Кремез» даних заходів чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 7765,32 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 5864,16 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 1901,16 тис. грн., а чистий прибуток – на 1558,94 тис. грн. Таким чином, за рахунок невеликих витрат на заходи прогнозується збільшення

важливих фінансових показників для компанії, а також здобуття незалежності від постачальників електроенергії.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації складуть:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ($V_{\text{на 1 грн. ЧД(В)}} = \text{ПВ} / \text{ЧД(В)} * 100$):

$$1215568,16 / 1242689,32 * 100 = 97,82 \text{ коп.};$$

2. Рентабельність продукції ($P_1 = \text{Пр} / \text{ПВ} * 100$):

$$27121,16 / 1215568,16 * 100 = 2,23 \text{ \%};$$

3. Рентабельність продаж ($P_2 = \Delta \text{Пр}_\text{ч} / \text{ЧД(В)} * 100$):

$$7444,94 / 1242689,32 * 100 = 0,60 \text{ \%}.$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності

ПрАТ «Данон Кремез»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1234924	1277382,07	7765,32	0,63
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1209704	1215568,16	5864,16	0,48
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	25220	27121,16	1901,16	7,54
4. Чистий прибуток	тис. грн.	5886	7444,94	1558,95	26,49
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	97,96	97,82	-0,14	-0,14
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,48	0,60	0,12	x
7. Рентабельність продукції	%	2,08	2,23	0,15	x

Отже, здійснивши відповідні розрахунки, можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованих заходів фірма буде мати зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 7765,32 тис. грн. і проектне його значення становитиме 1242689,32 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 5864,16 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1901,16 тис. грн. (або на 7,54 %). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,14 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 26,49 % і складе 7444,94 тис. грн., що на 1558,95 тис. грн. більше, порівняно з базовим роком. Рентабельність діяльності (продаж) зросте на 0,12%, а рентабельність продукції в проектному році збільшиться на 0,15 %.

Висновок до розділу 3

Результати обчислень даних показників економічної ефективності запропонованих заходів показали, що вони є ефективними і можуть бути рекомендованими до впровадження спеціалістами ПрАТ «Данон Кремез». Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження заходів дещо покращує результати роботи ПрАТ «Данон Кремез», сприяючи просуванню новинок фірми та здобуття незалежності та безперебійності роботи виробництва від мережевого електропостачання. Ко-брендинговий продукт з іншим виробником не конкурентного продукту для досліджуваного підприємства, є оптимістичним шляхом для розширення аудиторії споживачів, а представлення на ринок нового продукту, аналогів якому не існує на українському ринку дозволить привернути до себе увагу. У той же час, запровадження сонячної електростанції з гібридною системою, що дасть змогу використовувати електроенергію використовуючи площі виробництва у власних потребах, а також продавати її у мережу по завищеному тарифу, дозволить здобути незалежність від постачальників, а також отримати додаткові доходи для підприємства. Отже запроповані заходи можуть бути реалізовані підприємством ПрАТ «Данон Кремез».

ВИСНОВКИ

Приведені висше дослідження показали, що дослідження конкурентоспроможності підприємства не є ресурсозатратною маркетинговою частиною діяльності підприємства. Такі методи як «Полікритеріальний аналіз» та «Методи М. Портера» можуть досліджуватися одним спеціалістом з регулярністю в місяць. Тому як інструмент дослідження конкурентоспроможності підприємства, чимала кількість компаній обирають саме ці методи, що розглянуті у роботі. Вони дозволяють подивитися на ситуацію конкурентоспроможності підприємства з боків: постачальників, споживачів, конкурентів, загрози появи нових гравців на ринку, а також зі сторони товарів-замінників, що є немало важливим в умовах швидкоплинності та швидкого розвитку різних харчових галузей.

Полікритеріальний підхід дає змогу врахувати усі параметри, які формують конкурентоспроможність молокопереробного підприємства: продукцію, ефективність функціонування та концентрованість ринку функціонування. Насамперед методичні положення призначені для самодіагностики конкурентоспроможності підприємства, оскільки значною мірою базуються на експертному оцінюванні фахівцями підприємства власних конкурентних переваг. Перспективами подальших досліджень у цій сфері є деталізація параметрів діагностики різних видів продукції молокопереробних підприємств.

У другому розділі було проаналізовано основні показники діяльності підприємства. У 2019 році можемо спостерігати позитивні зміни таких показників, як обсяг виробництва продукції у вартісному виразі, що збільшилося на 4,50% (41624 грн.) – у 2018 році кількість складала 925777 грн., а у 2019 році складало 967401 грн. Собівартість реалізованої продукції у 2018 році складала 1057217 грн., а у 2019 році складала 1126915 грн., що свідчить, про зростання обсягів виробництва, та позитивну динаміку діяльності підприємства.

Також були проведені дослідження за моделями М. Портера та полікритеріальний аналіз конкурентоспроможності підприємства, які показали, що у ПрАТ «Данон Кремез» низькі ризики появи нових гравців на ринку, оскільки для початкових інвестицій необхідні великі капіталовкладення, низький ризик появи товарів-замінників, оскільки молочна галузь являє собою унікальний продукт, замінити який наразі неможливо. Оскільки ПрАТ «Данон Кремез» наразі входить в трійку лідерів молокопереробних підприємств, то загрози з боку конкурентів також низькі. Однак існує проблема, що компанія не має унікального продукту, а також загроза з боку постачальників.

Оскільки підприємство, саме вирощує корми для худоби, то серед впливових постачальників сировини залишаються лише постачальники упаковки, палива та електроенергії. Саме останній постачальник є монополістом, підприємство не має змоги обрати іншого постачальника, або відмовитися взагалі.

А у третьому розділі – ми створили пропозиції, щодо покращення ситуації на підприємстві, так основним заходом, що було запропоновано для впровадження стало створення нового ко-брендингового продукту – молока для панкейків. Було запропоновано створити продукт, який стане другим інгредієнтом для суміші, що у поєднанні утворюють ідеальну рецептуру для приготування панкейків. Також було запропоновано встановити сонячну електростанцію для вирішення цієї проблеми, для окупності заходу було запропоновано продаж залишку електроенергії, що не буде йти на потреби виробництва, за завищеними тарифами державі.

Дані проведеного підрахунки економічної ефективності розроблених маркетингових дій свідчать про те, що після впровадження запропонованого заходу загальні показники прибутковості фірми зростуть. А це означає, що даний захід є ефективним для застосування, та стане фінансово вигідним для застосування підприємством у майбутньому році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г. Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика Азоев Г. Л. М.: Центр економіки і маркетингу, 1998. 287 с.
2. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентні переваги фірми М.: ВАТ «Друкарня НОВИНИ», 2000. 459 с.
3. Баумгартен Л. В. Аналіз методів визначення конкурентоспроможності організацій і продукції. Маркетинг в Росії і за кордоном. 2005. № 4 (48). 24-29 с.
4. Баутін В. М., Сироткіна Н. В., Корнєєв І. М. Стратегія реалізації конкурентних переваг підприємств харчової промисловості, Зберігання та переробка сільськогосподарської сировини. 2007. № 4. 12-14 с.
5. Благуші П. Аналіз з узагальненнями; пер. з чеськ. М.: Фінанси і статистика, 1989. 248 с.
6. Болч Б. Багатовимірні статистичні методи для економіки; пер. з англ. М.: Статистика, 1979. 317 с.
7. Бондаренко А. Д. Світові ринки ресурсів: [підручник] Донецьк: ДонДУ, 1998. 378 с.
8. Вісник молочників. 2018. № 1(73). URL: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna-analitika> (дата звернення: 01.12.2020).
9. Гріневецька Л. В. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2010. № 4 (105). 13-24 с.
10. Гріневецька Л. В. Резерви Підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних ДОСЛІДЖЕНЬ. Одеса, 2010. Вип. 38. 248-252 с.
11. Дегтярьов Г. П. Побудова типології за допомогою моделі латентних класів. Математичні методи в соціологічному дослідженні. 1981.

№ 9. 238-250 с.

12. Долинська М. Г., Соловйов І. А. Маркетинг і конкурентоспроможність продукції, М.: Економіка, 1999. 43 с.

13. Дубров А. М. Обробка статистичних даних методом головних компонент М.: Статистика, 1978. 135 с.

14. Енюков І. С. Методи, алгоритми, програми багатовимірного статистичного аналізу М.: Фінанси і статистика, 1986. 232 с.

15. Єргієва Л. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств кабельної промисловості с допомогою багатовимірних статистичних методів Зб. наук. праць ЧДТУ. Серія. Економічні науки. Черкаси: ЧДТУ, 2012. Вип. 30, Ч. I, 93-98 с.

16. Єргієва Л. В. Оцінка стану конкурентоспроможності підприємств кабельної промисловості України Економічний аналіз: зб. наук. праць Терн. націон. екон. ун-т. Тернопіль, 2012. Вип. 10. Ч.1. 150-152 с.

17. Єргієва Л. В. Проблеми конкурентного розвитку підприємств кабельної промисловості України. Матеріали Першої міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка підприємства: сучасні проблеми Теорії та практики»], Одеса, 18-19 жовт. 2012 р. ЗВ'ЯЗОК 87-88 с.

18. Жуковська В. М. Аналіз в соціально-економічних дослідженнях. М.: Статистика, 1976. 151 с.

19. Іберла К. Аналіз пров. з нім. М.: Статистика, 1980. 398 с.

20. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки. Харків: РІО ХГЕУ, 1997. 246 с.

21. Коваленко С. М. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств Вісник соціально-економічних ДОСЛІДЖЕНЬ. Одеса, 1997. Вип.1. С. 33-36.

22. Криворотов В. В. Принципи і фактори побудови системи показників конкурентоспроможності підприємства Журнал «Проблеми сучасній економіці» 2004. № 1-2 (9-10).

23. Кротков А. М., Єленєва Ю. А. Конкурентоспроможність

підприємства: підходи до забезпечення, критерії, методи оцінки. Маркетинг в Росії і за кордоном. 2001. № 6 (28). 59-68 с ..

24. Купріна Н. М. Конкурентоспроможність діяльності підприємства: види та рівень. І Міжнародна наук.-практ. конф., зб. наук. праць «Формування ринкової економіки». Вип. «Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи»: у 2-х ч. Ч. 1. К .: КНЕУ 2011. 564-571 с.

25. Лазарсфельд П. Логічні та математичні основи латентно-структурного аналізу Математичні методи в сучасній буржуазній соціології. М., 1966. 344-401 с.

26. Малаєва Т. Оцінка конкурентоспроможності фірми Бізнес-інформ. 1998. № 17/18. 115-117 с.

27. Моїсеєва Н. К. Міжнародний маркетинг: підручник. М .: Центр економіки і маркетингу, 1998. 204 с.

28. Миколаїв М. А. Маркетинг товарів і послуг. М .: Ділова література, 2001. 234 с.

29. Офіційний веб-сайт державної установи «Агенство з розвитку інфраструктурі фондового Сайти Вся Україна» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua>. (Дата Звернення: 23.11.2020)

30. Офіційний сайт групи компаній АТ «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/about-us> (дата звернення: 09.12.2020).

31. Офіційний сайт групи компаній «Терра Фуд». URL: <http://terrafood.ua> (дата звернення: 09.12.2020).

32. Офіційний сайт ДП «Лакталіс – Україна». URL: <http://lactalis.com.ua/ru/about/inUkraine> (дата звернення: 09.12.2020).

33. Офіційний сайт ТОВ «Андрушівський маслосирзавод». URL: <http://amsz.ua/ru/o-kompanii> (дата звернення: 09.12.2020).

34. Офіційний сайт ТОВ «Люстдорф». URL: <https://www.loostdorf.com/company> (дата звернення: 09.12.2020 р.)

35. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький молочний завод Рошен URL: <http://vmz.roshen.com> (дата звернення: 09.12.2020 р.)

36. Офіційний сайт ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» URL: <http://www.wimm-bill-dann.com.ua> (дата звернення: 09.12.2020).
37. Офіційний сайт ПрАТ «Комбінат Придніпровський». URL: <http://zlagoda.dp.ua> (дата звернення: 09.12.2020).
38. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com/ua/istoriya-kompanii> (дата звернення: 09.12.2020).
39. Печонкін А. Н., Фомін В. Н. Конкурентоспроможність продукції і виробника, Надійність і контроль якості. 1995. № 10. 3-9 с.
40. Плюта В. Порівняльний багатовимірний аналіз в економічних дослідженнях: методи таксономії і факторного аналізу пров. з пол. В. В. Іванова; під ред. В. М. Жуковської. М.: Статистика, 1980. 151 с.
41. Портер М. Стратегія конкуренції и методика АНАЛІЗУ галузь и ДІЯЛЬНОСТІ конкурентів К.: Основи, 1997. 451 с.
42. Портер М. Е. Конкуренція: навч. посіб. пер. з англ. М.: Вид. дім «Вільямс», 2001. 495 с.
43. Решетникова Т. П. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник Ніжегородського ун-ту. 2001. № 9. 166-173 с.
44. Савчук С. І. Вимірювання інтенсивності конкуренції на рівні підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 2 (44). 39-45 с.
45. Савчук С. І. Основи теорії конкурентоспроможності Маріуполь, 2007. 520 с.
46. Селезньов А. З. До питання про конкурентні переваги на товарних ринках. Укр. Моск. ун-ту. Серія 6 «Економіка». 1996. № 5. 15 с.
47. Синько В. Конкуренція і конкурентоспроможність: основні поняття. Стандарти та якість. 2000. № 4. 54-59 с.
48. Статистичні методи аналізу інформації в соціологічних дослідженнях [Відп. ред. Г. В. Осипов та ін.]. М.: Наука, 1979. 319 с.
49. Томпсон А. А., Дж Стрікленд А.. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу. [12-е изд.]; пер. з англ. М.: Изд. будинок «Вільямс», 2003. 584 с.

50. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління: навч. посіб. М.: ИНФРА, 2000. 312 с.
51. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент: [підручник] М.: Справа, 2000. 640 с.
52. Філософова Т. Г. Конкуренція і конкурентоспроможність: навч. посіб. М. ЮНИТИ, 2007. 271 с.
53. Харман Г. Сучасний факторний аналіз.; пер. з англ. М.: Статистика, 1972. 486 с.
54. Янковий А. Г. Багатомірний аналіз в системі STATISTICA Вип. 1. Одеса: Оптимум, 2001. 216 с.
55. Янковий О. Г. Статистичний оцінка латентних економічних ознак Теорія і методологія статистичного АНАЛІЗУ: зб. матер. Міжнародної наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Пасхавера Й. С. К.: КНЕУ, 2006. 327-335 с.
56. Янковий О. Г., Чернишова О. Б. Теоретичні основи багатовімірного статистичного АНАЛІЗУ конкурентоспроможності продукції. Торгівля и ринок України: темат. зб. наук. праць. Гол. ред. О. О. Шубін. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. Вип. 23. Т. 2 С. 272-278 с.
57. Яшин Н. С. Конкурентоспроможність промислових підприємств: методологія, оцінка регулювання Саратов: Изд. центр СГЕА, 1994. 248 с.
58. Guttman L. A general nonmetric technique for finding the smallest coordinate space for a configuration of points. Psychometrical, 1968: P. 33, 469-506.
59. Kruskal J. B., & Wish, M. Multidimensional scaling. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1978.
60. Organization for economic co-operation and development URL: <https://stats.oecd.org/> (дата звернення: 15.11.2020).

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1234924	1329728
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1126915)	(1057217)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	108009	272511
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		

Продовж. додаток А

Інші операційні доходи	2120	5432	3728
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(49499)	(12129)
Витрати на збут	2150	(33290)	(38991)
Інші операційні витрати	2180	(8800)	(27132)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	21852	197987
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	4	
Інші доходи	2240	6292	1167
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(19705)	(86009)

Продовж. додаток А

Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	4	
Інші доходи	2240	6292	1167
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(19705)	(86009)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(621)	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7822	113145
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1936	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		61
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5886	113206
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()