

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

(підпис) Березянюк Т.В.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____
на тему: «Вдосконалення стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства» _____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 5

Погукаєва Анастасія Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Керівник: к. е. н., доц. Рибачук-Ярова Тетяна Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянко
«27» січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Погукаєвій Анастасії Андріївні

1. Тема проєкту (роботи) Вдосконалення стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства

керівник проєкту (роботи) Рибачук-Ярова Тетяна Володимирівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 27 січня 2021р. №50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 24 травня 2021р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проєкту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства;

Розділ 2. Дослідження діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та стратегії конкурентоспроможності його продукції;

Розділ 3. Вдосконалення стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 17 рисунках, 32 таблицях, та 7 формулах ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 27 січня 2021 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	29.01.2021 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	05.02.2021 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.02.2021 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	09.03.2021 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.04.2021 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	26.04.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	04.05.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.05.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.05.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	17.05.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	24.05.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Погукаєва А. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник**кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Рибачук-Ярова Т. В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико – методичні засади стратегії конкурентоспроможності продукції на підприємстві. В роботі описано сутність конкурентоспроможності продукції, її чинники та параметри, а також розглянуто види стратегій конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» та охарактеризовано стратегії конкурентоспроможності його продукції.

На основі дослідження результатів аналізу стратегії конкурентоспроможності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» було розроблено пропозиції щодо її вдосконалення шляхом впровадження нового продукту – питної молочної гречаної каші з пребіотиком. Даний захід сприятиме розширенню кола споживачів продукції і вплине на збільшення обсягів її реалізації, а також прибутку підприємства.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 111 сторінках (без урахування додатків), містить 32 таблиці, 17 рисунків, 7 формул.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, стратегія, конкурентна стратегія.

ANNOTATION

In the qualifying work the existing theoretical and methodical bases of strategy of product competitiveness at the enterprise are considered and generalized. The paper describes the essence of product competitiveness, its factors and parameters, as well as the process for forming the strategy of enterprise competitiveness.

In order to evaluate of feasibility of the proposed measure, the current level of development of Yagotynsky butter plant was determined and the strategies of its products competitiveness were characterized.

Following research of the analysis results of the competitiveness strategy of Yagotynsky butter plant, there were developed proposals for it's improving by introducing a new product such as drinking buckwheat milk porridge with prebiotic. This measure will help expand the range of product consumers and will affect the increase its sales and profits of the enterprise.

The calculations show that the proposed project is profitable and possible for further its implementation at the enterprise.

The qualification work has been compiled on 111 pages (excluding annexes), contains 32 tables, 17 figures, 7 formulas,.

Keywords: competition, competitiveness, enterprise competitiveness, product competitiveness, strategy, competitive strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, чинники та стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства	10
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства	23
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЙОГО ПРОДУКЦІЇ	36
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	36
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства	45
2.3. Оцінка стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства ...	57
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	76
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів вдосконалення стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства	76
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації заходу щодо впровадження нового виду продукту	87
Висновки до розділу 3	101
Висновки та пропозиції	103
Список використаних джерел	108
Додатки	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасний період діяльність будь-якого підприємства пов'язана з необхідністю завоювання та посилення власних позицій в конкурентному середовищі. Кожне підприємство-товаровиробник намагається спрямувати свої зусилля та можливості на освоєння більшої частки ринку та залучення більшої кількості потенційних споживачів.

Одним з важливих елементів діяльності підприємства є визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності його продукції, тобто розроблення відповідної стратегії розвитку підприємства. Процес розробки стратегії залежить від позиції, яку підприємство займає на цільовому ринку, специфіки продукції, що виробляється, динаміки власного розвитку, особливостей поведінки конкурентів тощо. Правильно сформована стратегія забезпечує підприємству високий попит на його продукцію, вигідну та нерідко унікальну позицію на ринку.

Вагомим внеском у вирішення проблем щодо питань формування і реалізації конкурентних стратегій є праці таких зарубіжних науковців: Г. Азоева, І. Ансофа, Ф. Котлера, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, Е. Чемберлена, А. Юданова та інших. Поряд із класичними працями, значний інтерес викликають дослідження вітчизняних науковців щодо стратегічного менеджменту в умовах конкуренції, а саме: Л. Балабанової, В. Андрійчука, Я. Базилюка, О. Березіна, А. Гайдуцького, О. Гудзинського, О. Дація, Л. Довгань, Л. Євчук, Ю. Іванова, З. Шершньової та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства.

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність, чинники та стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- здійснити оцінку стратегії конкурентоспроможності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- надати пропозиції щодо вдосконалення стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства;
- обґрунтувати доцільність реалізації заходу щодо впровадження нового виду продукту.

Об'єктом дослідження в роботі є процес вдосконалення стратегії конкурентоспроможності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів вдосконалення стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства.

Сферою застосування є ТДВ «Яготинський маслозавод».

В роботі використано такі *методи дослідження*, як: системний аналіз, економічний аналіз, синтез, абстрактно-логічний метод, матричний метод, графічний метод, експертний метод, метод порівняння.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства та стратегічного менеджменту; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; монографії, наукові статті, інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах 87 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті", 15–16 квітня 2021 р. – К.: НУХТ, 2021 р. – Ч.3. – с. 51.; матеріалах XI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 18-19 листопада 2020 р.: тези доповідей. – К.: НУХТ, 2020р. – Секція 1. – с. 73.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, чинники та стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства

В умовах ринкової економіки діяльність будь-якого підприємства здійснюється за принципом конкурентної боротьби щодо завоювання місця на ринку.

Поняття «конкуренція», що утворюється від латинського слова «конкурро», означає «зіштовхуюсь». Іншими словами конкуренція – це прагнення суб'єкта господарювання перемогти інших учасників галузевого ринку за кращі умови виробництва та реалізації товарів, отримання найвищих прибутків [12, с. 155]. Конкуренція зобов'язує підприємства створювати конкурентоспроможний товар.

Конкурентоспроможність товару проявляється на ринку тільки в момент її обміну (реалізації) і вирішується покупцем, який купує продукцію, визначаючи її відповідність своїм потребам. Потреби покупців на різних ринках неоднакові: конкурентоспроможна продукція на одному ринку може не знайти збуту на іншому.

Для здійснення управління конкурентоспроможністю продукції виникає необхідність дослідження її сутності.

Науковці по-різному розуміють поняття «конкурентоспроможність продукції», і об'єднують її за якісними та кількісними характеристика та/або властивостями товару, конкурентними перевагами, прибутковістю підприємства, ступенем задоволення потреб споживача.

Науковці однієї групи вважають, що успіх продукції на ринку забезпечується її якісними та кількісними характеристиками, що надають їй переваги над іншою аналогічною продукцією і, тим самим, створюють її конкурентоспроможність [21, с. 9].

На погляд Л. Балабанової під конкурентоспроможністю продукції слід вважати високе у порівнянні з товарами-аналогами співвідношення її якісних та кількісних характеристик (тобто співвідношення «ціна-якість»), що відповідають ринковим вимогам, задовольняють потреби покупців та створюють конкурентні переваги відповідної продукції на споживчому ринку [6].

На думку П. Пуцентейло, під конкурентоспроможністю продукції потрібно розуміти наявність певних властивостей, зокрема: технічних, комерційних, організаційних та економічних, які становлять інтерес для споживача і забезпечують задоволення потреб на вищому рівні, ніж у конкурентів [16].

Інші дослідники вважають, що конкурентоспроможність продукції надає їй властивість за своїми якісними та кількісними характеристиками бути більш привабливою для споживача порівняно з аналогічними товарами [21, с. 9].

За трактуванням О. Драган, конкурентоспроможність продукції – це її спроможність відповідати потребам споживачів за техніко-економічними та екологічними характеристиками у відповідний період часу [17, с. 35].

За розумінням Р. Фатхутдінова, конкурентоспроможність продукції характеризується спроможністю товару задовольнити потреби споживача набагато краще ніж товари конкурентів за умови аналогічної якості продукції [46, с. 302].

Інша група науковців поєднує конкурентоспроможність продукції з її прибутковістю. Так, В. Гринь вважає, що конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції забезпечувати виробнику високий дохід, мати спроможність конкурувати на ринку відповідно до своїх якісних та кількісних характеристик та задовольняти потреби споживача [14, с. 89].

Більш поширене та повне тлумачення конкурентоспроможності продукції дає А. Плясунков, визначаючи її як комплексну багатоаспектну характеристику, яка відображає можливість продукції на протязі періоду її

виробництва відповідати за якістю потребам конкретного ринку, адаптуватися відносно якості та ціни до потреб споживача, забезпечувати вигоду виробнику при її реалізації [36].

Таким чином, розглянувши визначення «конкурентоспроможність продукції», запропоновані різними вченими можемо сформулювати власне бачення цього поняття. Конкурентоспроможність продукції – це здатність підприємства задовольняти потреби споживачів у тій чи іншій продукції краще, ніж конкуренти, пропонуючи їм унікальні властивості й оптимальне співвідношення «ціна – якість».

Конкурентоспроможність продукції – одна з найважливіших характеристик, на якій ґрунтується конкурентоспроможність підприємства. Між категоріями конкурентоспроможності продукції та підприємства є певний взаємозв'язок та взаємозалежність. Конкурентоспроможність продукції виступає рушійною силою стійких конкурентних позицій будь-якого виробника. Водночас конкурентоспроможність продукції є необхідною, проте недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства [23].

Охарактеризуємо відмінності цих категорій [5]:

1) конкурентоспроможність продукції визначається відносно досить короткого з економічної точки зору періоду часу, а оцінювання конкурентних позицій підприємства пов'язане з відносно тривалим періодом.

2) рівень конкурентоспроможності продукції визначається для кожного її виду, а аналіз конкурентоспроможності підприємства охоплює весь асортимент та номенклатуру продукції, що виготовляється, або ж продукцію кожного бізнес-напряму.

3) рівень конкурентоспроможності підприємства необхідний передусім його власнику, який визначає доцільність виробничо-господарської діяльності за конкретних умов, при цьому самого споживача не цікавлять обсяги витрат, доходів чи ефективність виробництва відповідної продукції при оцінюванні її конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим конкурентоспроможність слід розглядати як відносну характеристику продукції, яка характеризує її відмінність від продукції конкурента за ступенем відповідності однаковій потребі та за витратами на її задоволення [50].

Для забезпечення конкурентоспроможності продукції на споживчому ринку вона повинна мати сукупність відповідних параметрів, які є її кількісними та якісними характеристиками, що враховують галузеві особливості оцінки її конкурентоспроможності.

Класифікація параметрів конкурентоспроможності продукції наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація параметрів конкурентоспроможності продукції підприємства

Джерело: [17]

Технічні параметри відображають технічні (фізичні) властивості продукції і поділяються за параметрами призначення, ергономічними та естетичними властивостями. Вони визначаються відповідно до особливостей

галузі, способів використання продукції та її функцій у процесі використання.

Параметри призначення характеризують сферу використання продукції та функції, які вона покликана виконувати. За цими параметрами можна оцінити корисний ефект від відповідної продукції в конкретних умовах споживання. Параметри призначення ділять на:

1) класифікаційні. Вони визначають належність продукції до певного класу. Ці параметри використовують як базисні на початковому етапі, коли здійснюється вибір сфери застосування продукції, але в подальших розрахунках вони не враховуються;

2) параметри технічної ефективності, що характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції (продуктивність станка, точність та швидкість роботи вимірювальних приладів тощо);

3) конструктивні параметри, що характеризують основні проектно-конструкторські рішення (склад виробу, його структура, розміри, маса).

Ергономічні параметри відображають відповідність продукції у процесі її споживання властивостям людського організму (фізико-біологічні властивості людини).

Естетичні параметри відображають інформаційне наповнення продукції (досконалість виконання та товарного вигляду продукції, раціональність її форми та цілісність).

Економічні параметри відображають обсяги витрат на виробництво та реалізацію продукції, пов'язаних з закупівлею сировини (обладнання), обслуговуванням, споживанням, утилізацією тощо. Ці параметри поділяють на одноразові та поточні.

Одноразові – це витрати на придбання сировини (обладнання), транспортування, митні тарифи, витрати на встановлення обладнання, пробний запуск продукції, якщо ці витрати не включені у ціну.

Поточні – це витрати на оплату праці персоналу, пального, електроенергії, додаткові витрати на доставку, завантаження/розвантаження пального, ремонт, запасні частини тощо.

Нормативні параметри – це вимоги щодо патентної чистоти, безпеки та екологічності продукції, які відображають її відповідність встановленим нормам, стандартам і вимогам відповідно до чинного законодавства та нормативно-правових документів. За невиконання хоча б однієї вимоги до продукції, вона не може бути представлена на ринку [17].

Оцінка патентної чистоти – це застосування у продукції технічних рішень, які не потрапляють під дію патентів. Вона гарантує те, що відносно країни перевірки визначені ризики порушення чужих патентних прав. Якщо складові частини або рішення продукції не мають патентної чистоти, подальший аналіз її конкурентоспроможності можливий лише після здійснення заходів щодо забезпечення патентної чистоти [7, с. 103].

На конкурентоспроможність продукції мають вплив внутрішні та зовнішні чинники.

Внутрішні чинники конкурентоспроможності продукції – це чинники, що формуються внаслідок дій підприємства і діляться на виробничі та невиробничі.

До виробничих чинників, що виявляються в процесі виробництва, відносять:

1) технологічні (якість сировини, рівень організації та управління виробництвом, технічний рівень і стан обладнання, кваліфікаційний рівень персоналу, відповідність нормам та стандартам та інше);

2) вартісні – витрати виробництва й вартість експлуатації.

До невиробничих чинників, які проявляють свій вплив у процесі реалізації продукції, відносять:

1) цінові – цінова стратегія підприємства;

2) маркетингові – прийоми рекламування продукції та просування її на ринок, надання якісних сервісних послуг та умов оплати, формування іміджу продукції, забезпечення її інформативності та впізнаваності тощо.

Зовнішні чинники конкурентоспроможності продукції – це чинники, що формуються в процесі взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем, на які він не може вплинути, а саме [1]:

1. Вплив держави – державне регулювання ринку (галузі), можливість отримання державних замовлень, тендерів, пільгових ставок оподаткування тощо.

2. Вплив продавців ресурсів виробництва.

3. Вплив конкурентів.

4. Очікування споживачів. Це досить специфічний фактор. З одного боку, виступаючи чинником зовнішнього середовища, очікування диктують підприємствам певні умови, з іншого – з усіх перелічених вище факторів саме цей найбільше впливає на результат діяльності підприємства. Зі свого боку підприємство може не тільки задовольнити очікування споживачів, але й формувати їх, пропонуючи нові якісні властивості товару або певним чином позиціонуючи його статус.

Конкурентоспроможність продукції – це наслідок діяльності підприємства, а фактори – це умови, що її забезпечують.

Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції залежить від факторів державного управління, які безпосередньо впливають на розвиток країни, підприємства, добробут споживачів та споживчий попит на відповідну продукцію.

Факторами, які впливають на конкурентоспроможності продукції, і мають велике значення для споживачів є:

1) корисність (відповідність вимог покупців до продукції);

2) ціна продукції;

3) новизна (оригінальність та неповторність продукції);

4) якість продукції.

Важливим фактором конкурентоспроможності продукції є її ціна. Під час обґрунтування ціни беруться до уваги ті цілі, які ставить перед собою підприємство. У випадку необхідності отримання максимального прибутку ціна продукції може бути встановлена досить висока, а з метою завоювання ринку або захоплення певного його сегменту ціна продукції може підтримуватися на низькому рівні [28, 34].

Якість продукції – це сукупність її характеристик та властивостей, що надають продукції здатність задовольняти відповідні потреби споживачів. Якість є відносною характеристикою. Так, для забезпечення одних цілей якість товару може бути високою, для інших – низькою. Вона вимірюється за допомогою комплексу показників таких, як: зовнішній вигляд продукції, функціональність, надійність, зручність її використання та інші споживчі властивості.

Для визначення якості продукції, що випускається на підприємстві, застосовують систему загальних показників, а саме [35, 50] :

- 1) частка принципово нових видів продукції у загальному їх обсязі;
- 2) коефіцієнт оновлення асортименту продукції;
- 3) частка виробничого браку;
- 4) частка виготовленої продукції, на яку отримано сертифікати;
- 5) відносний обсяг сезонних товарів, реалізованих за зниженими цінами тощо.

Один із головних способів конкурентної боротьби є підвищення якості продукції, що забезпечує їй утримання стійких конкурентних позицій на ринку. Висока якість продукції є передумовою зростання інвестицій, задоволення попиту споживачів, стимулює вихід підприємства на зовнішній ринок, формує її позитивний імідж [11, 49].

Кожне підприємство в процесі господарської діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживача, тому одним з важливих елементів для підприємства є визначення механізму забезпечення його

конкурентоспроможності, тобто розроблення стратегії діяльності підприємства.

Кожне підприємство унікальне по-своєму і відповідно стратегії їх розвитку залежать від позицій, яку вони займають на ринку, специфіки продукції, що виробляється, динаміки власного розвитку, особливостей поведінки конкурентів тощо. Уніфікованої конкурентної стратегії для всіх підприємств та на всі часи не існує.

На диверсифікованому підприємстві стратегії розробляють на чотирьох різних організаційних рівнях, а саме:

- 1) корпоративна стратегія;
- 2) ділова стратегія;
- 3) функціональна стратегія;
- 4) операційна стратегія.

На одногалузевому підприємстві існують тільки три рівні (відсутній корпоративний курс). Це продовжується до того часу, поки не здійснюються спроби розгалужувати свою діяльність в інші сфери [8].



Рис. 1.2. Піраміда розроблення стратегії підприємства

Джерело: [42]

В процесі розробки загальної стратегії підприємства перший рівень займає корпоративна стратегія, яка визначає напрям розвитку підприємства

та його виробничо-збутової діяльності і формується вищим керівництвом підприємства [15].

Найбільш відомими корпоративними стратегіями розвитку підприємства є базисні (еталонні). На сьогодні визначено 3 типи корпоративних стратегій (рис. 1.3).

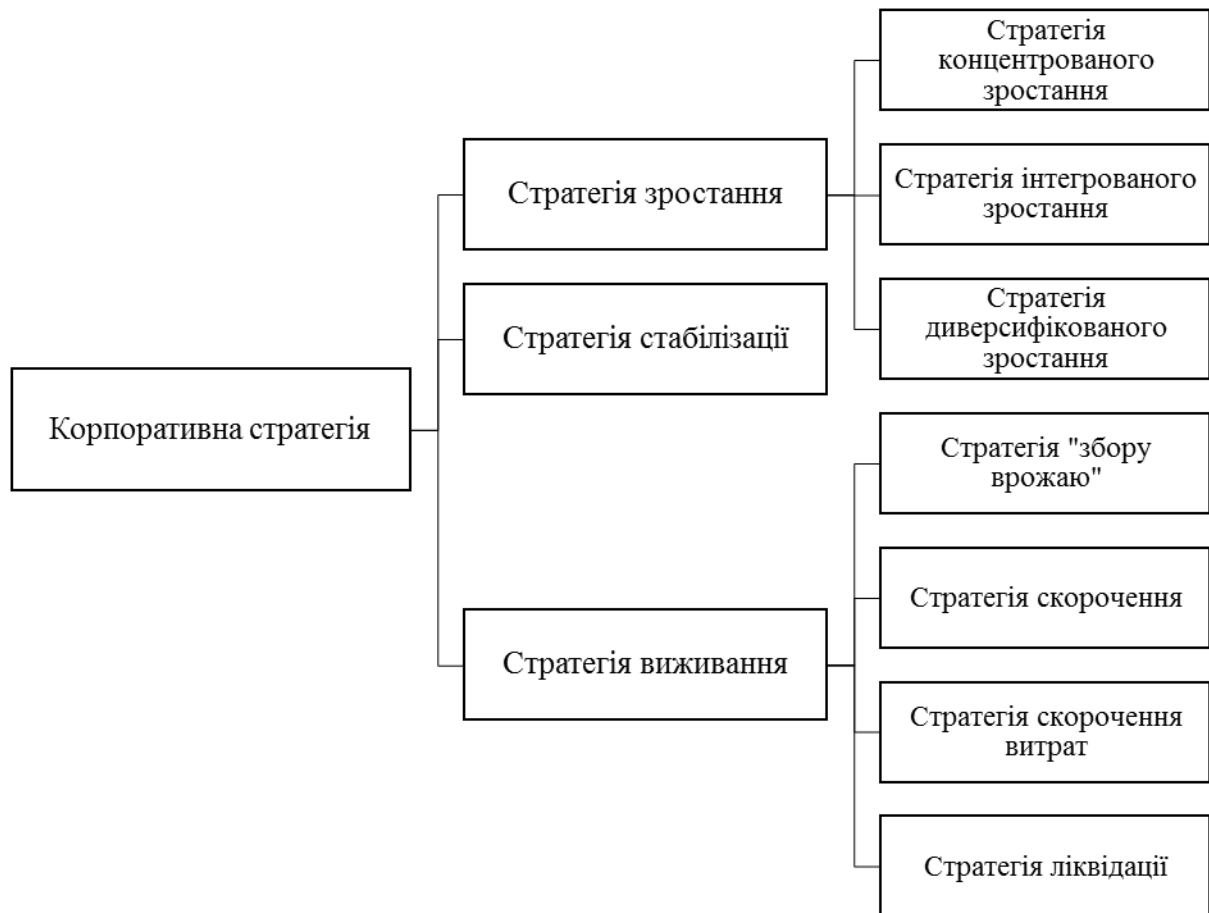


Рис. 1.3. Класифікація корпоративних стратегій підприємства
Джерело: [48]

Корпоративна стратегія буває трьох видів: зростання, стабілізації, виживання.

Стратегія зростання передбачає збільшення виробничих потужностей та обсягів продажів, розширення асортименту продукції. Розрізняють три типи стратегій зростання [4] :

1) стратегія концентрованого зростання (пов'язана зі зміною продукту та/або ринку і не зачіпає три інших елементи);

2) стратегія інтегрованого зростання (пов'язана з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур);

3) стратегія диверсифікованого зростання (застосовується тоді, коли підприємство не спроможне надалі розвиватися на галузевому ринку з відповідним товаром).

Конкретними типами стратегії концентрованого зростання є наступні [41]:

- стратегія посилення позиції. При застосуванні цієї стратегії підприємство прагне завоювати кращі позиції на конкурентному ринку зі своєю продукцією;
- стратегія розвитку продукту. Вона має на меті забезпечити зростання підприємства за рахунок впровадження нових асортиментних позицій, які реалізовуватимуться на вже освоєному ринку.

Виділяють два основних типи стратегії інтегрованого зростання [9] :

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції. Вона передбачає зростання підприємства внаслідок отримання та/або посилення контролю над його постачальниками;
- стратегія вертикальної інтеграції. Вона орієнтована на зростання підприємства внаслідок отримання та/або посилення контролю над організаціями, які забезпечують зв'язок між підприємством та кінцевим споживачем.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання є такі [48]:

- стратегія центрованої диверсифікації, яка орієнтована на пошуку і використанні можливостей щодо виробництва продукції, що вже існує на ринку;
- стратегія горизонтальної диверсифікації, яка базується на пошуку можливостей зростання підприємства на конкурентному ринку за рахунок впровадження нових товарів з новою технологією виробництва, відмінної від існуючої;

- стратегія конгломератної диверсифікації, яка орієнтована на розширення підприємства внаслідок виробництва технологічно нових товарів, з метою їх реалізації на нових ринках.

Стратегія стабілізації є проміжною між стратегіями зростання та виживання. Ця стратегія застосовується великими підприємствами, які вже домінують на даному ринку, в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, та має на меті підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду [2, 3].

Стратегії скорочення застосовуються у випадку, коли є необхідність підвищення ефективності діяльності підприємства або на етапі спаду, коли спостерігаються кардинальні зміни в економіці.

На другому рівні розробки стратегії підприємства знаходиться ділова стратегія (бізнес-стратегія). Вона відображає те, як підприємство планує конкурувати на певному товарному ринку, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію, як її рекламуватиме [18]. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції. У класифікації конкурентних стратегій М. Портер, виділяє три основні види: стратегія лідирування у витратах, стратегія диференціації та стратегія фокусування.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат – полягає в орієнтації на лідерство у відповідній галузі (сегменті ринку) за рахунок економії витратах при виготовленні великої партії товару.

Стратегія диференціації орієнтована на створенні нових унікальних продуктів, які досить важливі для певного кола споживачів.

Стратегія фокусування орієнтована на підвищення спеціалізації підприємства з урахуванням вимог відповідного сегменту ринку без орієнтації на весь ринок [38] .

На третьому рівні розробки стратегії підприємства знаходиться функціональна стратегія. Вона забезпечую план управління функціональною структурною одиницею підприємства в рамках одного підрозділу.

Більшість рішень, зокрема стратегічних, що приймає підприємство, належить сфері маркетингу. Побудова, злиття та поглинання нового бізнесу, завоювання нової ринкової ніші, розширення (звуження) асортименту продукції, вибір партнерів та інші рішення приймаються в межах маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія – це найважливіша функціональна стратегія для більшості підприємств, що обґрунтовує його ринкову спрямованість. Ця стратегія має два основних орієнтири – ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину» як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках [24].

Напрями розширення стратегії розвитку підприємства залежать від ринку, на якому воно працює та продукції, яку воно реалізує. На вибір стратегії впливає рівень насичення ринку відповідною продукцією та можливість підприємства постійно оновлювати виробництво та асортимент товарів (рис. 1.4.).

Ринок \ Продукт	Існуючий	Новий
	Існуючий	Новий
Існуючий	Глибоке проникнення на ринок	Розробка продукту
Новий	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рис. 1.4. Матриця товар/ринок

Джерело: [48]

В матриці товар/ринок виділяють 4 стратегії росту бізнесу [48]:

- 1) стратегія проникнення на ринок означає, що зростання буде відбуватися в напрямку збільшення частки нинішнього товарного ринку;
- 2) стратегія розвитку ринку означає, що підприємство буде розвиватися за рахунок збільшення попиту на нових ринках;

3) стратегія розвитку товару означає, що джерелом зростання підприємства є зростання попиту на нові продукти;

4) стратегія диверсифікації означає, що оновлення товарного ряду і вихід на нові ринки відбуватиметься одночасно.

Розробка ефективної маркетингової стратегії діяльності підприємства залежить від правильної та чіткої постановки цілей та завдань для кожного цільового сегменту ринку [24].

На диверсифікованому підприємстві стратегія розвитку розробляється на 4-х рівнях, останній з яких займає операційна стратегія. Вона є своєрідною основою реалізації всіх інших, тому, що навіть загальна стратегія підприємства неодмінно конкретизується у певних діях і заходах. Стратегії операційного рівня сприяють реалізації стратегій вищих рівнів. Найтісніше вони пов'язані з функціональними стратегіями, а через них – з діловими і корпоративними [42].

Підсумовуючи вищезазначене, можемо зробити висновок, що детально продумана та чітко сформована стратегія діяльності підприємства забезпечує йому ефективні способи досягнення поставленої мети, надає можливість зробити оптимальний вибір напряму ефективної діяльності, забезпечити високий попит на продукцію, зайняти вигідну позицію на ринку. З огляду на поставлену мету, підприємство розробляє свою стратегію і має орієнтуватися не тільки на власні пріоритети розвитку, але й на особливості ринку, на якому стабільність діяльності підприємства забезпечується стратегічним баченням майбутнього.

1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки одним з показників ефективності господарської діяльності та подальшого розвитку підприємства

є його конкурентоспроможність. Важливою складовою системи забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства виступає оцінка його продукції.

Оцінка конкурентоспроможності продукції допомагає встановити реальні якісні та кількісні показники продукції та визначити завдання для підвищення її конкурентоспроможності. Оцінка може бути проведена за такими напрямками:

- 1) дослідження кон'юнктури ринку, що включає вивчення споживчого попиту та пропозицій, ціни, каналів збуту;
- 2) аналіз показників (якісних та кількісних) продукції;
- 3) визначення конкурентних переваг продукції;
- 4) визначення економічних показників продукції.

Оцінку конкурентоспроможності продукції здійснюють у 4 послідовних етапи, від яких залежить кількісна та якісна оцінка продукції (рис 1.5.)

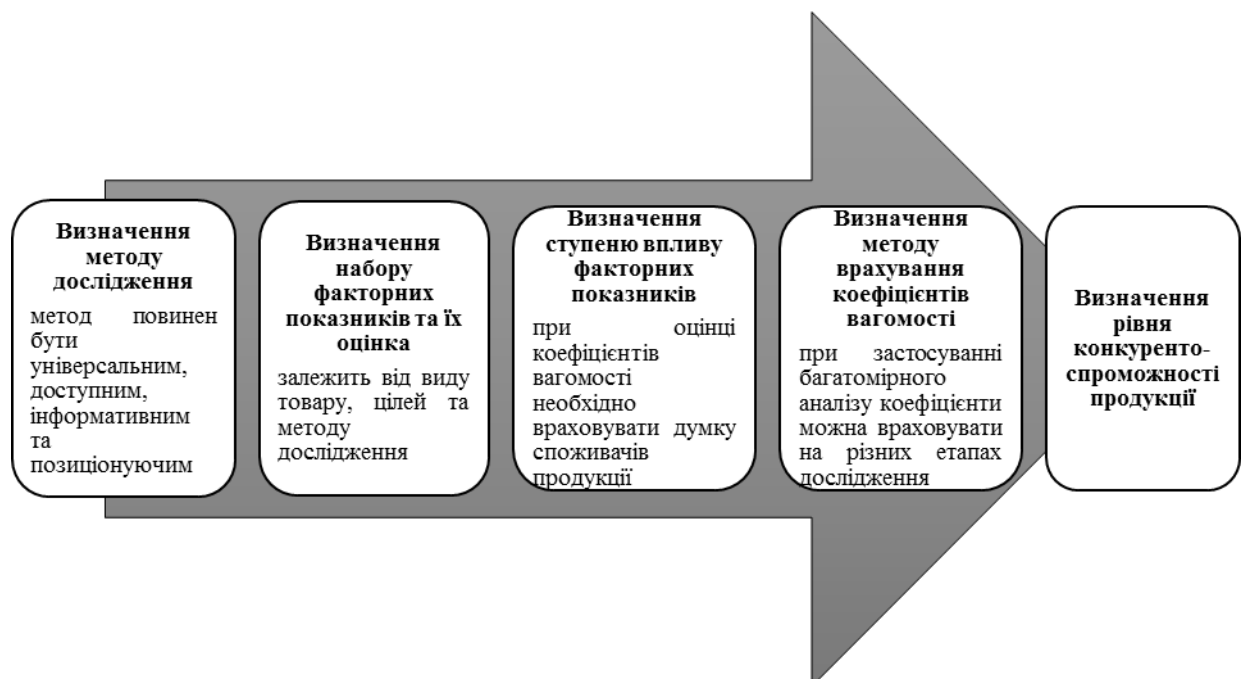


Рис. 1.5. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності продукції

Джерело: [51]

Кожен з цих етапів представляє окремий напрямок дослідження конкурентоспроможності продукції і налічує безліч варіантів рішень та має

прямий вплив на рівень кінцевого показника. Тому виникає непросте завдання формування методології дослідження, виходячи з цілей аналізу, доступності інформаційної бази та рівня професійної підготовки.

На сьогодні для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства застосовуються різні методи у зв'язку з неоднозначністю методичних підходів у питаннях дослідження конкурентоспроможності продукції. Вибір конкретного метода оцінки конкурентоспроможності залежить від ряду факторів, а саме: специфіки продукту, терміновості визначення рівня конкурентоспроможності, обсягів доступної достовірної інформації тощо.

Узагальнюючи наявні методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, їх можна класифікувати за такими ознаками [37]:

- 1) прямі та непрямі (за критеріями);
- 2) методи, які застосовуються на стадії виготовлення та на стадії реалізації продукції;
- 3) розрахункові, матричні, графічні, комбіновані (за формою подання даних);
- 4) кваліметричний (порівняння властивостей товару);
- 5) диференційований, комплексний, змішаний (для визначення рівня якості порівняно зі зразком).

На нашу думку, серед основних методів, які надають можливість більш системно проаналізувати і зробити оцінку факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому, слід виділити такі: SWOT-аналіз, ABC-аналіз та XYZ-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності продукції підприємства, диференціальний, комплексний та змішаний методи. Розглянемо більш детально кожен з цих методів.

Одним з найпоширеніших методів, який оцінює в комплексі внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це комплекс маркетингових та інших досліджень сильних та слабких сторін підприємства. Він включає в себе 4 фактори [44]:

- S («strengths») – сильні сторони. Це переваги, цінності, унікальні навички. За рахунок цього підприємство збільшує продажі, присутність на ринку, відчуває впевненість в конкурентній боротьбі.
- W («weaknesses») – слабкі сторони. Недоліки, які показують де і в чому підприємство програє конкурентам, і недоліки, які гальмують зростання прибутку та заважають розвитку підприємства.
- O («opportunities») – можливості. Це важелі, які знаходяться в руках бізнесу і піддаються прямому впливу (наприклад, підвищення кваліфікації персоналу тощо);
- T («threats») – загрози. Труднощі, зовнішні фактори, які не залежать від прийнятих вами рішень.

На практиці використовують три варіанти SWOT-аналізу [46]:

1) експрес – застосовується у будь-якому бізнесі для виявлення сильних сторін (виявляються переваги та можливості поліпшення внутрішніх факторів, які будуть успішно протистояти впливу ззовні).

2) зведений – оперує основними показниками діяльності підприємства на конкретний момент часу і на майбутній період (складний у проведенні, але дозволяє отримати більш точні кількісні значення факторів стратегічного аналізу).

3) змішаний – використовуються характеристики як експрес та зведеного типу (всі дані зводяться в таблицю для перехресного аналізу, його плюс – в глибині опрацювання).

Але для достовірної оцінки позиції підприємства порівняно із його конкурентами необхідно застосовувати графічний метод SWOT. Після побудови графіку можна визначити стратегію діяльності підприємства.

Виділяють чотири різновиди стратегій:

1) «Максі-Максі» – стратегія використання сильних сторін підприємства з метою реалізації зовнішніх можливостей;

2) «Міні-Максі» – стратегія мінімізації слабких сторін підприємства з метою використання зовнішніх можливостей;

3) «Максі-Міні» – стратегія використання сильних сторін підприємства з метою нейтралізації зовнішніх загроз.

4) «Міні-Міні» – стратегія мінімізації слабких сторін підприємства та усунення зовнішніх загроз.

Найбільш поширеним методом вивчення асортименту продукції підприємства є АВС-аналіз. В його основі лежить закон Парето. Суть його полягає в тому, що 20% товарів дають 80% ефективності, а решта 80% товарів – лише 20%.

У практиці застосування АВС-аналізу необхідне для правильного формування груп товарів, які приносять найбільшу виручку та формують прибуток, а також для того, щоб уникнути перенасичення асортименту в тих товарних групах, які мають маленький прибуток і невелику націнку.

АВС-аналіз дозволяє виділити пріоритетні, базові та унікальні категорії товарів, що сприятиме розвитку та зміцненню позицій певних товарів.

При проведенні аналізу асортименту класичним методом є поділ його на групи А, В і С. Найбільш розповсюдженою є така класифікація:

- клас А – товари, на які припадає приблизно 75-80% загального прибутку і вони займають лише 10-20% загального обсягу товарів;

- клас В – товари з середньою вартістю, на які припадає близько 10-15% загального прибутку, а у кількісному відношенні вони займають 30-40% продукції;

- клас С – найдешевші товари, вони додають 5-10% до прибутку, проте 40-50% від загального обсягу товарів.

Алгоритм проведення АВС-аналізу:

1. Встановлення мети, завдань та етапів проведення аналізу.
2. Встановлення об'єкта аналізу і критеріїв оцінки.
3. Створення рейтингового списку у порядку спадання.

4. Узагальнення даних критеріїв оцінки.
5. Визначення частки кожного критерія в загальній сумі.
6. Визначення частки у загальній сумі для кожного критерію у списку.
7. Встановлення значення в списку, який має частку загальної суми близько 80% – це нижня межа групи А.
8. Встановлення значення, в якому частка загальної суми (кумулятивний результат) близько 95% – це нижня межа групи В, групи С – все нижче.

Після поділу всіх товарів на групи АВС, формуються рішення щодо кожної товарної групи. Основні висновки, які можна зробити за результатами проведення АВС-аналізу:

1) група А – група найважливіших товарів, які приносять максимальний прибуток підприємству. При різкому зниженні ефективності даної групи товарів підприємство нестиме великі втрати, тому вони повинні жорстко контролюватися, чітко прогнозуватися, бути максимально конкурентоспроможними і не втрачати свої сильні сторони.

2) група В – група товарів, які забезпечують стабільний прибуток підприємства, але більш спокійними та помірними темпами.

Дані товари зазвичай є «дійними коровами», відносно стабільні в короткостроковій перспективі. Інвестиції компанії в даний вид товарів незначні і необхідні тільки для підтримки існуючого рівня.

3) група С – найменш важлива група товарів для підприємства, які зазвичай тягнуть підприємство вниз або не приносять доходу. При аналізі даної групи необхідно бути дуже уважним і, в першу чергу, зрозуміти причину низького вкладу.

З метою оптимізації асортименту продукції використовують також ХYZ-аналіз. Він полягає у передбаченні попиту і використовується як додаток до АВС-аналізу. Цей метод акумулює інформацію, яка необхідна для прийняття рішень стосовно управління запасами. Якщо можливо

передбачити обсяги продукції, тоді підприємству простіше управляти матеріальними потоками [47].

Аналіз проводиться шляхом розподілення товарів на наступні категорії:

- категорія X – товарна група, попит на продукцію якої легко спрогнозувати. Товари групи X характеризуються постійним, незмінним попитом. Обіг елементів категорії коливається навколо постійного рівня так, що майбутній попит загалом можна прогнозувати досить точно;

- категорія Y – товари із середньою прогнозованим попитом, що викликано відповідними факторами, зокрема економічними чинниками, діями конкурентів, життєвим циклом товару, сезонністю тощо. Для цих товарів отримати точний прогноз завжди складніше, ніж для групи X;

- категорія Z – товари з найбільшим рівнем коливання щодо їх споживчого попиту, який виникає нерегулярно і може сильно коливатися.

Поєднання ABC-аналізу та XYZ-аналізу дає можливість більш повно охопити товарний портфель. Таким чином, підприємство може зробити оптимальний графік випуску продукції, підвищити ефективність управління запасами та закупівлею сировини, визначити найбільш прибуткові товари та товари, які користуються найменшим попитом, розробити стратегію розвитку асортименту продукції з метою збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства та розширення цільової аудиторії споживачів [3, с. 169].

Багатокутник конкурентоспроможності є графічним зображенням, на якому з'єднані оцінки продукції підприємства та його конкурентів за найбільш значимими параметрами (критеріями), що дозволяють їх порівнювати. У ході накладання одного багатокутника на інший можна виявити слабкі та сильні сторони продукції підприємства відносно аналогічної продукції конкурентів.

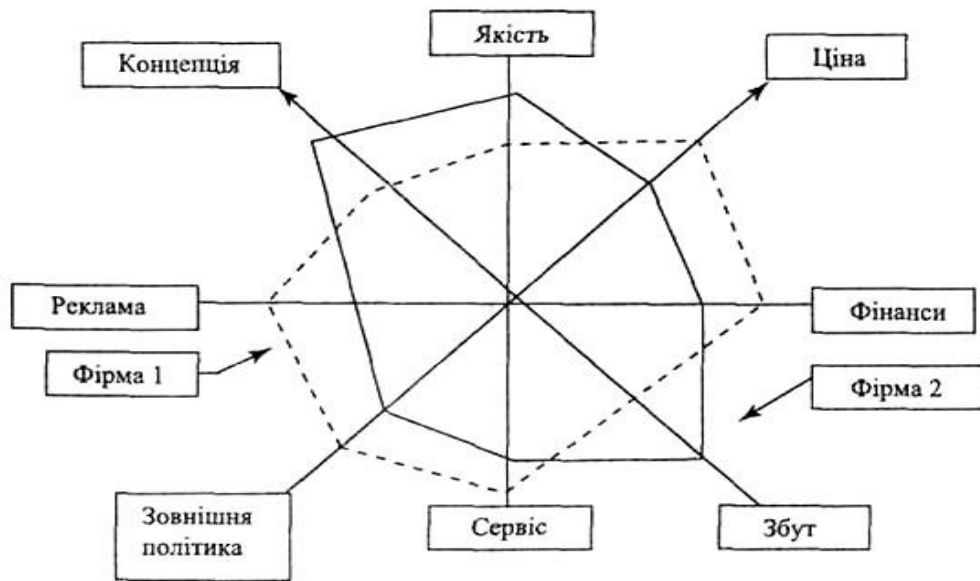


Рис. 1.6. Багатокутник конкурентоспроможності продукції підприємства
Джерело: [46]

Кількісна величина факторів відкладається в координатній площині у вигляді крапок на осях, у кількості, що відповідає відібраним факторам конкурентоспроможності продукції. За результатами з'єднання цих крапок по відповідній продукції, отримуємо багатокутник.

До переваг цього методу відносять: простоту, наочність, встановлення та визначення відмінностей по окремо взятому критерію між товарами-конкурентами. Проте, цей метод не дозволяє об'єктивно визначити загальний показник конкурентоспроможності продукції у зв'язку з тим, що всі визначені для оцінювання фактори вважаються рівнозначними.

В основі диференціального методу оцінки конкурентоспроможності є використання одиничних параметрів оцінюваної продукції, бази для порівняння (конкурент, еталон) та їхнього зіставлення. За результатами оцінки виявляють, чи буде досягнутий рівень оцінки в цілому; за якими параметрами він не досягнутий; які з параметрів найсильніше відрізняються від базових.

Як відзначає С. Савчук за допомогою цього методу, виявляються наявність і рівень конкурентних переваг товару в порівнянні з товаром-

зразком за кожним окремим фактором (ознакою) [37]. Фактично всі методи оцінки конкурентоспроможності продукції, що класифікуються як диференціальні, мають спільний алгоритм розрахунку. Коли за базу оцінки береться потреба, тоді одиничний показник конкурентоспроможності визначається за наступною формулою.

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

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за i -м параметром ($i=1,2,3, \dots, n$);

P_i – величини i -го параметру для аналізованої продукції;

P_{oi} – величина i -го параметру за яким повністю задовольняється потреба.

Аналіз результатів оцінки містить у собі оцінку за нормативними параметрами, технічними та економічними.

При оцінці одиничного показника за нормативними параметрами він може мати лише два значення – «0» або «1». Показник дорівнює 1 коли оцінювана продукція відповідає встановленим нормам і стандартам, якщо параметри продукції не укладаються в норму та стандарти – показник дорівнює 0.

При оцінці за технічними і економічними параметрами одиничний показник може бути більше або дорівнювати 1 у разі, якщо базові значення параметрів установлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами [37].

Якщо аналізована продукція має параметр, значення якого перевищує потреби покупця, що обумовлені характером використання (експлуатації) цієї продукції, соціальними умовами, традиціями, фізіологічними особливостями, тоді таке підвищення не буде оцінено споживачем як перевага і одиничний показник за даним параметром не може мати значення

більше 100%, тому при розрахунках повинна використовуватися мінімальна з двох величин – 100% або фактичне значення цього показника [37].

Якщо за базу оцінки приймається зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за наступною формулою.

$$q_i' = \frac{P_{oi}}{P_i} * 100, \quad (1.2)$$

де q_i' – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м технічним параметром;

P_i – величина i -го параметру для аналізованої продукції;

P_{oi} – величина i -го параметру для виробу, прийнятого за зразок.

Із двох наведених формул вибирають ту, в якій зростання одиничного показника відповідає підвищенню конкурентоспроможності.

Диференціальний метод може лише констатувати факт конкурентоспроможності оцінюваної товару або виявляти в ньому недоліки порівняно з товаром-аналогом. Він може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу продукції, особливо при її порівнянні з гіпотетичним зразком. Він не враховує вагомості кожного параметра, який впливає на переваги споживача при виборі товару. Оцінка здійснюється в процесі порівняння параметрів оцінюваної продукції з параметрами бази порівняння. Порівняння проводиться за групами технічних і економічних параметрів.

Комплексний (інтегральний) метод оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на застосуванні комплексних (групових, узагальнених і інтегральних) показників або зіставленні питомих корисних ефектів аналізованої продукції й зразка [37]. Одним із загальноприйнятих методів розрахунку узагальнених і групових показників є розрахунок показника конкурентоспроможності на підставі наведених вище одиничних показників. При цьому груповий показник розраховується за наступною формулою.

$$J = \sum_{i=1}^z q_i * a_i, \quad (1.3)$$

де J – груповий показник;

z – число параметрів, що беруть участь у аналізі;

q_i – одиничний показник за i -м параметром;

a_i – питома вага i -го параметру в загальному наборі.

Міру привабливості товару для споживача визначає інтегральний показник конкурентоспроможності. Економічна складова цього показника показує, що досліджувати конкурентоспроможність продукції необхідно на постійні основі, комплексно та орієнтуючись на потреби споживача. Даний показник обчислюється за формулою:

$$J_{\text{кт}} = \frac{K_{\text{т}}}{K_{\text{е}}}, \quad (1.4)$$

де $J_{\text{кт}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції;

$K_{\text{т}}$ – показник конкурентоспроможності відповідно до технічних параметрів;

$K_{\text{е}}$ – показник конкурентоспроможності відповідно до економічних параметрів.

Якщо значення інтегрального показника більше 1 – оцінюваний товар має конкурентні переваги над товаром-еталоном, якщо ні – товар програє аналогічному товару-конкуренту.

Комплексний метод має істотний недолік, який полягає в тому, що не всі параметри конкурентоспроможності можуть бути включені в розрахунок, оскільки не мають кількісного вираження або непорівнянні між собою. До таких параметрів відносяться рівень сервісного обслуговування покупців, платоспроможність населення, імідж підприємства тощо.

Поєднання диференціального та комплексного методів вважають змішаним методом оцінки конкурентоспроможності продукції тому, що

оцінювання продукції здійснюється з використанням частини параметрів, що були розраховані диференціальним методом, та частини параметрів, що були розраховані комплексним методом. Цей метод оцінки не досконалий, оскільки не враховує важливість споживчих властивостей продукції для покупця [26].

Отже, сьогодні існують багато методів оцінки конкурентоспроможності продукції, кожен з яких має як переваги, так і недоліки. У зв'язку з цим є необхідність застосовувати систему методів з метою здійснення найбільш повної оцінки конкурентоспроможності товару з урахуванням особливостей господарської діяльності того чи іншого підприємства.

Висновки до розділу 1

Нами було розглянуто сутність та чинники конкурентоспроможності продукції та досліджено різні погляди науковців до поняття «конкурентоспроможність продукції». Розбіжності та різноманітність позицій вчених стосовно згаданого визначення викликані складністю та комплексністю цього поняття, що тісно взаємопов'язане та ототожнюється з конкурентоспроможністю підприємства, а також різними масштабами його розгляду, коли іноді здійснюється заміна одного поняття іншим. Тому, спираючись на різні наукові погляди нами запропоновано власне визначення цього поняття.

Отже, конкурентоспроможність продукції – це здатність підприємства задовольняти потреби споживача у тій чи іншій продукції краще, ніж конкуренти, пропонуючи їм унікальні властивості й оптимальне співвідношення «ціна – якість».

Кожне підприємство в процесі діяльності стає учасником конкурентної боротьби за ринок та споживача, тому одним з важливих елементів для підприємства є розроблення стратегії розвитку підприємства.

Визначено, що кожне підприємство унікальне по-своєму і відповідно стратегії їх розвитку залежать від позицій, яку- вони займають на ринку, специфіки продукції, що виробляється, динаміки власного розвитку, особливостей поведінки конкурентів тощо.

Розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства застосовуються різні методи у зв'язку з неоднозначністю методичних підходів у питаннях дослідження конкурентоспроможності продукції.

На нашу думку, серед основних методів, які надають можливість більш системно проаналізувати і зробити оцінку факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому, слід виділити такі: SWOT-аналіз, ABC-аналіз та XYZ-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності продукції підприємства, диференціальний, комплексний та змішаний методи.

Для більш повної оцінки конкурентоспроможності продукції того чи іншого підприємства доцільно застосовувати систему методів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЙОГО ПРОДУКЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Історія Яготинського маслозаводу розпочалася у червні 1956 року. Завод було створено як підприємство з переробки молока і вершків.

Юридична адреса – Україна, Київська область, Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, б. 213.

У 2018 році за рішенням засновників Публічне акціонерне товариство «Яготинський маслозавод» було припинено. правонаступником ПАТ «Яготинський маслозавод» стало Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (далі – ТДВ «Яготинський маслозавод»).

За формою власності ТДВ «Яготинський маслозавод» є приватним підприємством.

Основними видами діяльності підприємства є [39]:

- 1) перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- 2) оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 3) роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

На сьогодні маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, питну закваску з наповнювачами та без них, а також унікальні продукти: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Турецький йогурт, Айран, Айран з кропом, кисломолочний напій з подвійною дозою білку: Закваска PRO та Закваска PRO з наповнювачем «полуниця».

Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м'який приємний смак і виняткову користь для організму.

ТДВ «Яготинський маслозавод» першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 000 літрів на добу за десять років існування закваски).

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське» стало можливим завдяки установці нового обладнання на підприємстві. У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м³ для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогуртів, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока.

ТДВ «Яготинський маслозавод» щорічно проходить ресертифікацію на відповідність інтегрованої системи управління якістю вимогам двох міжнародних стандартів: ДСТУ ISO 22000:2005 та ДСТУ ISO 9001:2009. Ці стандарти розроблено для організацій, які бажають довести свою здатність систематично виробляти якісну продукцію, що задовольняє потреби споживача [31].

ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснює свою діяльність, керуючись комплексною багатостадійною виробничою структурою, яка характеризує заготівельні та переробні процеси на підприємстві. Виробнича структура підприємства складається з цехів та обслуговуючих відділів. Цехи в свою чергу поділяються на основні та допоміжні, а обслуговуючий відділ включає господарські та транспортні елементи. Виробнича структура ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена на рисунку 2.1.

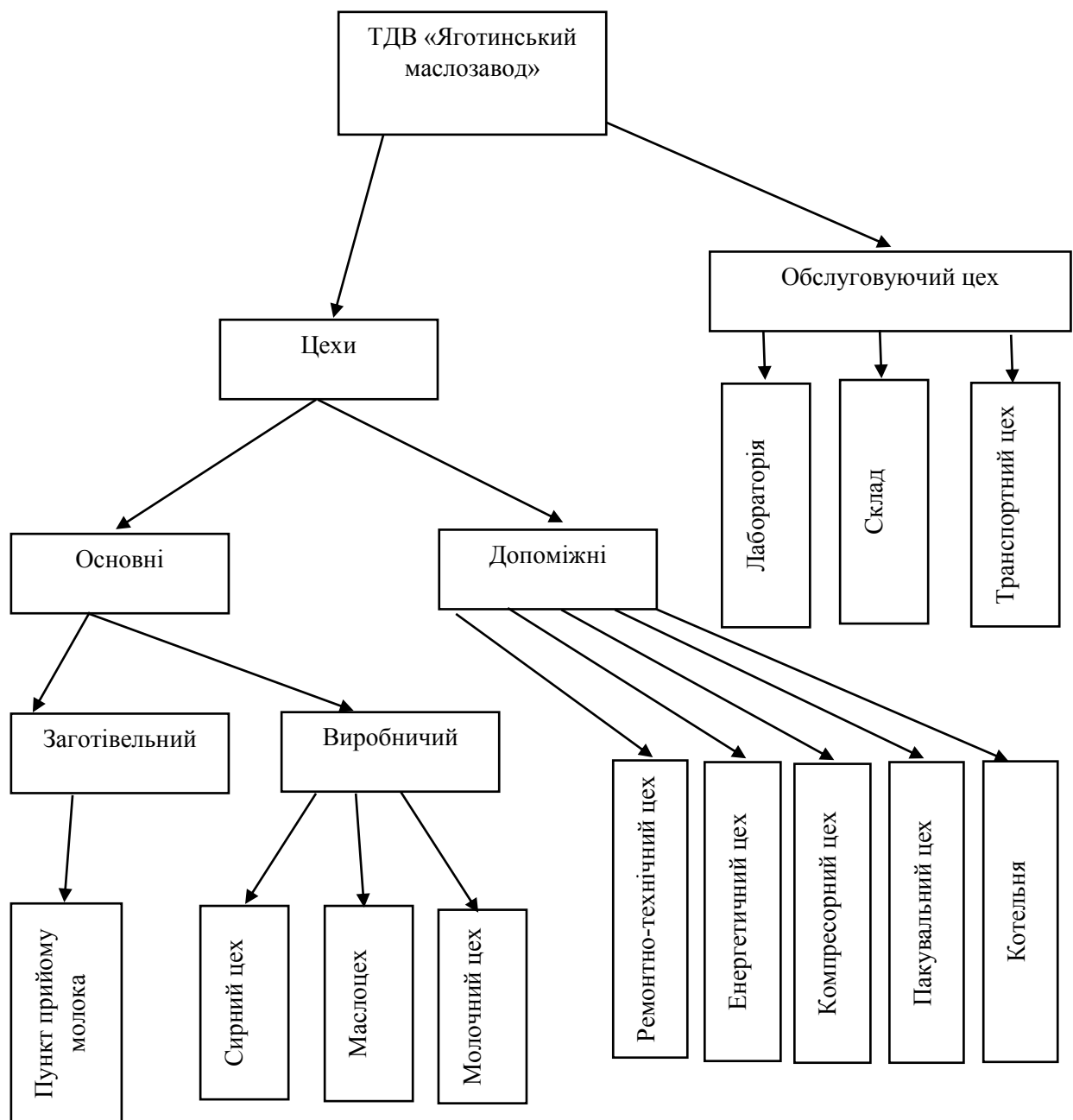


Рис. 2.1. Виробнича структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі [39]

Можна сказати, що багатостадійна цехова виробнича структура є оптимальним рішенням для даного підприємства, яке для виробництва продукції використовує сировину з малим терміном придатності, адже така виробнича структура є самостійною і має повний цикл виготовлення продукції, що дозволяє пришвидшити цей процес.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є самостійним господарюючим статутним суб'єктом, юридичною особою приватного права, підприємницьким товариством відповідно до законодавства України, має відокремлене майно, в межах якого відповідає за своїми зобов'язаннями, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в установах банків, круглу печатку та штампи зі своїм найменуванням й ідентифікаційним кодом, фірмові бланки, товарний знак, емблему та інші реквізити й атрибути.

Органами управління підприємства є:

- загальні збори акціонерів підприємства;
- наглядова рада підприємства;
- правління;
- ревізійна комісія підприємства.

Вищим органом підприємства є загальні збори акціонерів. Всі структурні підрозділи підпорядковані правлінню підприємства на чолі з головою правління, яке підпорядковане наглядовій раді.

Виконавчим органом, який здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства, є правління. Виконавчий орган підзвітний загальним зборам акціонерів та наглядовій раді і організовує виконання їх завдань [31].

Одним з ключових чинників ефективності та конкурентоспроможності для ТДВ «Яготинський маслозавод» є вибір оптимальної організаційної структури, яка відповідатиме цілям і завданням підприємства, а також умовам зовнішнього середовища, у якому воно функціонує.

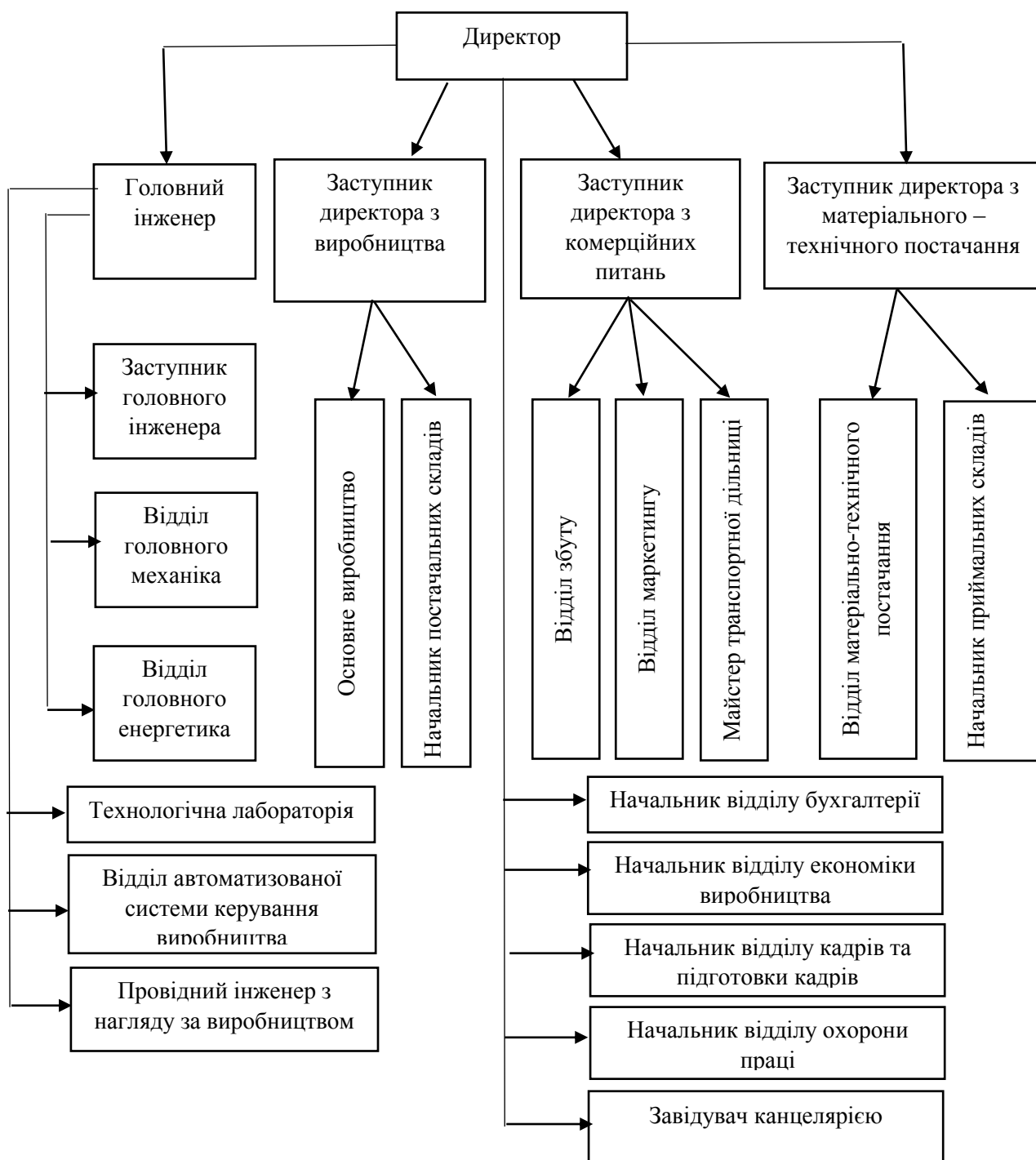


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: [39]

ТДВ «Яготинський маслозавод» має лінійно-функціональну організаційну структуру і складається з багатьох вертикальних та горизонтальних зв'язків.

Організаційна структура на ТДВ «Яготинський маслозавод» діє за принципом розділення повноважень і відповідальності за окремими завданнями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Недоліком даної організаційної структури є те, що в розпорядженні генерального директора знаходиться велика кількість людей. За рахунок цього можуть бути недоліки в управлінні підрозділами на підставі браку часу.

У 2006 році ТДВ "Яготинський маслозавод" увійшло до «Молочного Альянсу» – це група компаній, що поєднує в собі потужні підприємства з переробки молока і популярні молочні та сирні бренди. Найвідоміші підприємства компанії: ТОВ «Пирятинський сирзавод», ТДВ «Баштанський сирзавод», ТОВ «Городенківський сирзавод», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ТДВ «Яготинський маслозавод», АТ «Варвамаслосирзавод», ТДВ «Новоархангельський сирзавод», ТОВ «Тростянецький молочний завод», ТОВ «Еталонмолпродукт».

Після приєднання до групи компаній «Молочний Альянс» у 2006 році на ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулася суттєва реконструкція і технічне переоснащення.

Протягом наступних років на заводі було відкрито цех з виготовлення сухого знежиреного молока з новітніми високопродуктивними виробничими потужностями, сучасний масло-цех та сирний цех з унікальним обладнанням, розроблено нові види продукції на основі незбираного молока.

Із закриттям в 2014 році російського ринку – основного ринку збуту для молочної продукції з України, – «Молочний Альянс» розпочав активний пошук нових ринків збуту для своєї продукції.

Сьогодні експортна географія компанії досить широка і налічує більше ніж 30 країн світу, серед яких Казахстан, Білорусь, Молдова, Азербайджан,

Узбекистан, Нігерія, Єгипет, Японія, В'єтнам, Алжир, Бангладеш, Мексика, Саудівська Аравія та інші.

Виробнича потужність заводу дозволяє щодоби приймати 500 тонн молока та 50 тонн вершків і виробляти 35 тонн вершкового масла та більше ніж 300 тонн продукції з незбираного молока.

Нарощуючи потужності та обсяги виробництва, збільшувалась сировинна зона підприємства, яка на сьогодні охоплює Київську, Полтавську, Чернігівську, Житомирську, Черкаську, Вінницьку та Хмельницьку області.

Молоко та молочна продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізується по всій території України через розгалужену мережу дистриб'юторів, що покриває всі регіони країни (Західна, Східна, Північна, Південна, Центральна Україна). Продукція компанії пропонується до продажу у багатьох великих торговельних мережах України: «АТБ-маркет», «Сільпо», «Новус», «Велика Кишеня», «Метро», «Караван», «Фуршет», «Еко-Маркет», «Таврія», «Віртус», «Варус», «Копійка», «Фоззі», «Обжора», «Експансія», «Фреш» та інших [22, 31].

Як не дивно, стрімкому зростанню виробництва на ТДВ «Яготинському маслозаводі» посприяла фінансова криза у 2008 році. Обвал української економіки і, як наслідок, падіння доходів населення, спричинили більш економну «споживчу поведінку» покупця. ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку був представлений здебільшого «соціальною» групою товарів, а саме українськими кефірами, молоком, ряжанкою, закваскою, а не дорогими ТМ «Дольче» чи ТМ «Даніссімо». І споживач, уже знайомий з ТМ «Яготинське», робив вибір на користь більш дешевої і доступної, але не менш якісної продукції.

З моменту заснування підприємства продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» високо оцінюється на загальнодержавному рівні, має багато нагород і дипломів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має філію «Яготинське для дітей» – це окремо розміщений завод з виробництва дитячого молочного харчування, який розпочав свою роботу 25 жовтня 2012 року.

У листопаді 2020 року ТДВ «Яготинський маслозавод» запровадив у виробництво ультрапастеризоване молоко в упаковці Tetra Fino. Молоко випускається під ТМ «Яготинське» вагою 900 грамів та жирністю 2,6 і 3,5%.

Для виробництва ультрапастеризованого молока Яготинський маслозавод застосовує молоко екстра гатунку, яке закупають у фермерських господарств. Виробляється молоко шляхом температурної обробки 137°C з витримкою 4 секунди і фасується в упаковку Tetra Fino. За відсутності прямого сонячного світла продукт в упаковці може зберігатися до 90 діб.

Виробник упаковки Tetra Fino позиціонує її як інноваційну та унікальну, оскільки в ній може зберігатися продукт тривалий час без холодильника. Основною відмінністю цієї упаковки є її екологічність. Вона складається приблизно на 75% з картону та повністю переробляється.

Наприкінці 2020 року ТДВ «Яготинський маслозавод» вивело на український ринок широку лінійку питних йогуртів з пробіотиками LGG та BB-12 з жирністю 1,5%, густі йогурти в стаканах, сиркові десерти і тришарові десерти зі злаками.

В питних йогуртах технологи компанії поєднали йогурт, пробіотик та натуральні наповнювачі. Фрукти, ягоди і злаки підібрані так, щоб кожен споживач зміг вподобати для себе улюблений смак і насолоджуватись ним.

Густі йогурти в стаканах виготовляються шляхом ультрафільтрації, що додає йогуртам більш щільну консистенцію. А неперевершеного смаку продукту додають справжні фрукти та ягоди. Смаки наповнювачів в йогуртах є як класичні, наприклад чорниця, полуниця, манго, так і цікаві поєднання, такі, як персик-маракуйя, вишня-ревінь.

Класичні сиркові десерти від ТМ «Яготинське» мають широкий вибір різноманітних натуральних наповнювачів: «персик», «чорниця», «полуниця»,

«мигдаль», «фісташкове морозиво», «ананас-диня», «шоколад-фундук». В їх основі — кисломолочний сир, заквашувальна культура та шматочки справжніх натуральних фруктів.

Тришарові сиркові десерти зі злаками — унікальна позиція в асортиментному портфелі бренду «Яготинське». Вони складаються із трьох шарів: мюслі, у складі яких — суміш із 5 злаків (пластівців із пшениці, ячменю, жита, вівса, спельти, крупи вівсяної) та горіхів (мигдалю та фундуку), найніжніший кисломолочний сир та заливка, до складу якої входять натуральні фрукти. Ці десерти стануть у нагоді у якості корисного сніданку або повноцінного перекусу.

Унікальним продуктом для ТДВ «Яготинський маслозавод» є напій «Геролакт», який відрізняється від інших кисломолочних напоїв завдяки вмісту корисних бактерій. Зокрема, напій містить бактерії та пробіотик.

Цей кисломолочний напій призначений для харчування людей різних вікових груп з метою зниження рівня холестерину, нормалізації рівня глюкози в крові, профілактики захворювань шлунково-кишкового тракту, тощо.

ТДВ «Яготинський маслозавод» запровадив виробництво кисломолочного продукту в новій упаковці — стабілопак, яка на сьогоднішній день є популярною та зручною як серед виробників молочних продуктів, так і серед споживачів, в першу чергу, через її зручність та економічність [31].

Отже, дослідивши діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» можемо зробити висновок, що підприємство здійснює постійний пошук нових прогресивних рішень і нових продуктів, прагне створювати нові високоякісні продукти споживання на основі власних та існуючих досліджень, удосконалювати виробництво та умови праці персоналу за рахунок інновацій.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Для того, щоб отримати певну кількість основних та найінформативніших параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансово-господарського стану підприємства здійснюється оцінка основних техніко-економічних показників суб'єкта господарювання.

Для проведення оцінки основних техніко-економічних показників підприємства визначимо структуру основних видів продукції підприємства.

Обсяг виробництва на ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечено за рахунок випуску відповідного асортименту продукції: молоко питне, масло вершкове, кисло-молочна та сирно-творожна продукція. За 2019 рік ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізувало продукції на суму 3 495 741 тис. грн. Порівняно з 2018 роком у 2019 році сума реалізації збільшилась на 9%.

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2019 році наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2019 році

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі (фіз. один. виміру)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фіз. один. виміру)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції
Молоко питне	48 214	834000	59	49 688	861313	59
Кисломолочна продукція	30 609	883622	37	34 576	1021813	31,5
Сирно-творожна продукція	3 318	268511	4	3 733	322666	9,5
Усього	82 141	1986133	100	87 977	2205792	100

Джерело: [36]

Процес виробництва продукції здійснюється відповідно до планів виробництва. У порівнянні з виробництвом за 2018 рік виробництво в 2019 році становило: сирно-творожна група – 104%.

Цільномолочна група продукції розділена на: кисломолочну групу – 91% ; групу «Молоко» – 100%; групу «Сметана» – 103%; масла – 77%.

На рисунках 2.3 та 2.4 відображено структури виробництва та реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

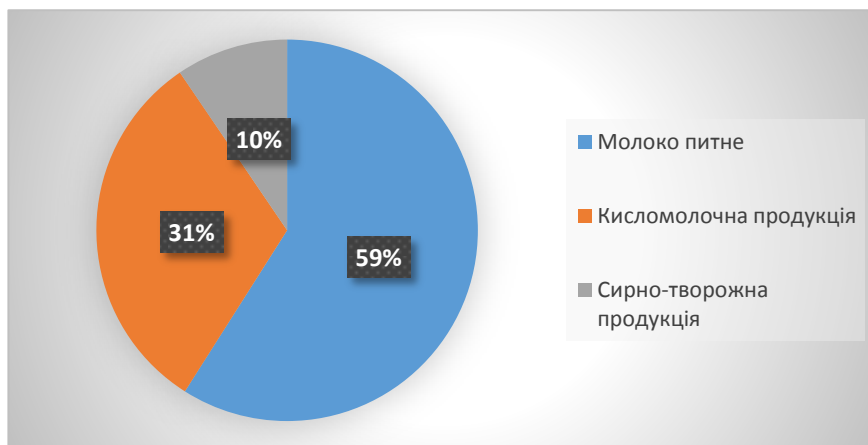


Рис. 2.3. Структура виробництва основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» (фізичні одиниці виміру)

Джерело: складено автором на основі [39]

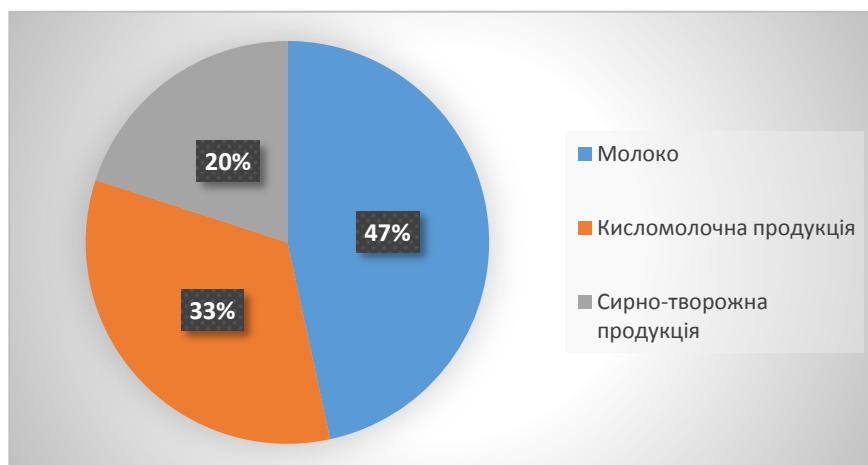


Рис. 2.4. Структура реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» (тис. грн.)

Джерело: складено автором на основі [39]

По групі «Масло» спостерігається найбільше зниження виробництва, що пов'язано зі зниженням надходження вершків від підприємств холдингу «Молочний Альянс».

У 2019 році на ТДВ «Яготинський маслозавод» були введені нові асортиментні позиції: кефір 1% пюр-пак фас. 900 г, сир кисломолочний 5% та стабілопак фас. 9,5%, 350 г [36].

За рахунок стабільного росту обсягів випуску продукції на підприємстві скоротились темпи росту повних витрат на виробництво і реалізацію продукції та зменшилися витрат на одну гривню, це свідчить про правильно обраних постачальників, налагоджену оптимізацію процесів на виробництві, та їх автоматизацію.

Отже, обсяги і структури виробництва та реалізації продукції підприємства показали, що найбільша доля припадає на питне молоко. В натуральному виразі обсяги виробництва даної продукції більш ніж в два рази перевищують обсяги виробництва сумарно всіх інших видів товарів підприємства. Тому, можна зробити висновок, що підприємству в подальшому слід збільшувати обсяги виробництва молока, оскільки за ним спостерігається найбільший приріст по всіх факторах. Водночас підприємству необхідно удосконалити систему збутової діяльності з метою реалізації готової продукції в повному обсязі.

Діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з наявністю та використанням основних засобів, які мають характеризуватися відповідним складом та структурою, яка застосовується для здійснення процесу виробництва.

Структура основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні засоби ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2019 роки,
тис. грн.**

Найменування основних засобів	2017		2018		2019		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2019/2017	
							±	%
1. Виробничого призначення	216956,00	100	288984,00	100	299742,00	100	82786	0,00
- будівлі та споруди	58482,00	26,96	69176,00	23,94	82509,00	27,53	24027	0,57
- машини та обладнання	141507,00	65,22	177766,00	61,51	182444,00	60,87	40937	-4,36
- транспортні засоби	860,00	0,40	1623,00	0,56	1174,00	0,39	314	0,00
- земельні ділянки	0,00	0,00	0,00	0,00	155,00	0,05	155	0,05
- інші	16107,00	7,42	40149,00	13,89	33460,00	11,16	17353	3,74
2. Невиробничого призначення	На підприємстві відсутні основні засоби не виробничого призначення							
Всього	216956,00	100	288984,00	100	299742,00	100	82786	0,00

Джерело: складено автором на основі [39]

Аналіз розрахунків, наведених в таблиці 2.2., показує, що загальний обсяг основних засобів на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2019 рр. зріс на 82786 тис. грн., що відбулося за рахунок збільшення таких складових, як: будівлі, споруди на 24027 тис. грн., машини та обладнання на 40937 тис. грн., транспортні засоби на 314 тис. грн., земельні ділянки на 155 тис. грн. та інші на 17353 тис. грн.

Далі проаналізуємо показники операційних витрат підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка та структура операційних витрат на ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2017-2019 роки**

Показник	2017		2018		2019		Відхилення			
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2018/2017		2019/2018	
							±	%	±	%
Матеріальні витрати	1763122	79,2	1944364	76,8	2068674	72,6	181242	10,3	124310	6,39
Оплата праці	74980	3,4	109285	4,3	147942	5,2	34305	45,8	38657	35,4
Відрахування та соціальні заходи	16408	0,7	23122	0,9	29646	1,04	6714	40,9	6524	28,2
Амортизація	27668	1,2	37373	1,5	56513	1,98	9705	35,1	19140	51,2
Інші операційні витрати	343904	15,5	417386	16,5	545613	19,2	73482	21,4	128227	30,7
Разом	2226082	100	2531531	100	2848388	100	305448	153,4	316858	151,9

Джерело: складено автором на основі [39]

Аналізуючи структуру операційних витрат підприємства, можна зробити висновок, що найбільше витрат припадає на матеріальні, які включають витрати на сировину, матеріали, паливо та енергію, тару та тарні матеріали, транспортні витрати, запасні частини, малоцінні і швидкозношувані предмети. Частка цих витрат за досліджуваний період знизалась.

Стаття витрат «Витрати на оплату праці» за досліджуваний період зросла. Порівняно з 2017 роком витрати на оплату праці у 2018 році збільшилися на 34305 тис. грн. або на 45,8%, а у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилися на 38657 тис. грн. або на 35,4%. Однією із причин такого зростання стало підвищення мінімальної заробітної плати в Україні.

Структура витрат за статтями «Відрахування та соціальні заходи», «Амортизація» та «Інші операційні витрати» мали незначні відсоткові відхилення.

Отже, в ході діяльності підприємства, за досліджуваний період структура операційних витрат незначною мірою змінилась. Загалом витрати в 2017-2019 роках зростали. Така динаміка пояснюється підвищенням обсягу випуску продукції на 34,68%.

Техніко-економічні показники діяльності підприємства використовуються для планування та аналізу виробничих можливостей підприємства, оцінки трудових і технічних можливостей, ефективності використання виробничих фондів і трудових ресурсів.

Таблиця 2.4

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2017-2019 роки**

Найменування показника	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн	2706103	3201672	3495741	495569	294069	18,31	9,18
Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	194789	252970	294363	58181	41393	29,87	16,36
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	832295	1089453,5	1287529	257158,5	198075,5	30,90	18,18
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	318745,5	427849	491532,5	109103,5	63683,5	34,23	14,88
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	909	898	948	-11	50	-1,21	5,57
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	114246,5	109251,7	146261,8	-4994,8	37010,1	-4,39	33,88
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2052854	2342351	2566752	289497	224401	14,10	9,58
Адміністративні витрати, тис. грн	22668	26531	33139	3863	6608	17,04	24,91

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на збут, тис. грн	363425	446501	581379	83076	134878	22,86	30,21
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн	2449887	2838837	3204231	388950	365394	15,88	12,87
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	653249	859321	928989	206072	69668	31,55	8,11
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	259436	367868	297379	108432	-70489	41,80	-19,16
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	164523	253709	184741	89186	-68968	54,21	-27,18
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,905	0,887	0,917	-0,02	0,03	-1,99	3,38
Продуктивність праці, тис. грн./особу	2977	3565,3	3687,5	588,3	122,2	19,76	3,43
Фондовіддача, грн./грн.	13,89	12,66	11,88	-1,2	-0,8	-8,86	-6,16
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	6873,9	10141,5	12188,5	3267,6	2047	47,54	20,18
Рентабельність діяльності (продажу), %	6,08	7,92	5,28	1,8	-2,6	X	X

Джерело: розраховано автором на основі [Додатки А, Б, В, Д, Е, Ж]

Отже, показник чистого доходу від реалізації продукції протягом аналізованого періоду мав позитивну динаміку. Порівнюючи з 2017 роком, у 2018 році цей показник зріс на 495569 тис. грн. або на 18,31%, а у 2019 році, порівнюючи з 2018 роком, цей показник збільшився на 294069 тис. грн. або на 9,18%. Зростання пов'язане з гнучким виробництвом, що дозволяє постійно збільшувати обсяги, своєчасно оновлювати продукцію, що випускається, зростанням цін на деякі види молочної продукції підприємства.

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2019 році збільшилася на 50 осіб (5,6%) порівняно з 2018 роком. Тобто підприємство збільшило обсяги виробництва, і за рахунок цього збільшилась кількість персоналу.

Середньомісячна заробітна плата порівняно з 2017 роком у 2018 році збільшилася на 3267,6 тис. грн. або на 47,54%, а у 2019 році порівняно з 2018 збільшилася на 2047 тис. грн. або на 20,18%. Зростання показника пов'язано зі збільшенням мінімальної заробітної плати в Україні.

Показник продуктивності праці персоналу протягом аналізованого періоду мав позитивну динаміку. Порівнюючи з 2017 роком у 2018 році збільшився на 588, 3 тис. грн. або на 19,8%, а у 2018 році порівнюючи з 2019 роком збільшився на 122,2 тис. грн. або на 3,4%. Зростання продуктивності праці пов'язано зі збільшенням кількості продукції, що виробляється за одиницю часу.

Фондовіддача мала тенденцію до зменшення. Порівняно з 2017 роком у 2018 році зменшилася на 1,2 тис. грн. або на 8,86%, у 2019 порівняно з 2018 роком зменшилася на 0,8 тис. грн. або на 6,16%. Динаміка показника свідчить про неефективне використання основних засобів.

Чистий прибуток порівняно з 2017 роком у 2018 році збільшився на 89186 тис. грн. або на 54,21%, а у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 68968 тис. грн. або на 27,18%. Динаміка показника свідчить про те, що продукція підприємства користується попитом, але він є не стабільним.

В умовах конкурентної боротьби для стабільного розвитку підприємства необхідно достовірно оцінювати фінансовий стан підприємства. Фінансовий стан підприємства відображає забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, а також своєчасне проведення розрахункових операцій і платоспроможність.

Проаналізуємо показники платоспроможності (фінансової стійкості) ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники платоспроможності (фінансової стійкості) ТДВ**«Яготинський маслозавод» за 2017-2019 роки,%**

Показник	Нормати вне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	>0,5	0,41	0,37	0,39	-0,04	0,02
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,6-1,5	0,72	0,60	0,64	-0,12	0,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,27	0,19	0,24	-0,08	0,05

Джерело: розраховано автором на основі [Додатки А, В, Е]

Отже, коефіцієнт фінансової незалежності протягом 2017-2019 років, мав нестабільну динаміку. Порівняно з 2017 роком у 2018 році зменшився на 0,04, а у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 0,02. Показник не відповідає нормативному значенню, тобто значення цього показника свідчить про те, що підприємство здійснює свою діяльність за допомогою залучення додаткових коштів.

Коефіцієнт фінансової стабільності у 2018 році значно зменшився порівняно з 2017 роком на 0,12, а у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 0,04. Зниження даного показника свідчить про ймовірність виникнення фінансових ризиків.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу порівняно з 2017 роком у 2018 році зменшився на 0,08, а у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 0,05. Це свідчить про те, що кошти, які були залучені направлені на фінансування поточної діяльності підприємства. За ці кошти частково були придбані товари та інші складові оборотного капіталу підприємства.

Таким чином, після проведеного аналізу видно, що фінансовий стан ТДВ «Яготинський маслозавод» є нестійким, оскільки вище розраховані

показники мають нестабільну динаміку. Тому спостерігається не стабільність роботи підприємства.

Розрахуємо показники ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2019 роки

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності),%	>1	1,9	1,4	1,6	-0,5	0,2
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності, %	0,6-0,8	1,5	1,2	1,4	-0,3	0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	>0	0,04	0,1	0,03	0,06	-0,07
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0	308472	251999	346778	-56473	94779

Джерело: розраховано автором на основі додатку [Додатки А, В, Е]

Отже, коефіцієнт загальної ліквідності протягом 2017-2019 років мав нестабільну динаміку. Порівняно з 2017 роком цей коефіцієнт у 2018 році зменшився на 0,5, а у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 0,2. Показник відповідає нормі, але його зменшення свідчить про погіршення збуту продукції.

Коефіцієнт швидкої ліквідності мав нестабільну динаміку. Порівняно з 2017 роком цей коефіцієнт у 2018 році зменшився на 0,3, а у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 0,2. Значення цього коефіцієнта гарантує спроможність підприємства погасити перед кредиторами свої зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності мав тенденцію, як до збільшення, так і до зменшення. Порівняно з 2017 роком у 2018 році він збільшився на 0,06, а у 2019 році – зменшився на 0,07 порівняно з 2018 роком. Позитивна

динаміка показника свідчить про збільшення частки грошових засобів та короткострокових цінних паперів у поточних активах.

Чистий оборотний капітал мав нестабільну динаміку. Порівняно з 2017 роком у 2018 році чистий оборотний капітал зменшився на 56473 тис. грн., а у 2019 році порівняно з 2018 роком – збільшився на 94779 тис. грн. Динаміка показника відображає здатність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати діяльність.

Отже, за 2017–2019 роки коефіцієнти ліквідності мали тенденцію, як до зменшення так і до збільшення, але як видно з приведеного розрахунку, коефіцієнти ліквідності відповідають визначеному нормативному рівню, це свідчить про те, що підприємство здійснює ефективне використання своїх власних оборотних коштів.

Далі розрахуємо показники рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2019 роки, %

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Рентабельність активів	збільшення	27,0	30,2	21,9	3,2	-8,3
Рентабельність власного капіталу	збільшення	41,0	55,8	35,0	14,8	-20,8
Рентабельність продукції	збільшення	8,0	10,8	7,2	2,8	-3,6
Рентабельність продажів	збільшення	6,1	7,9	5,3	1,8	-2,6

Джерело: розраховано автором на основі [Додатки А, Б, В, Д, Е, Ж]

Таким чином, показник рентабельності активів мав тенденцію, як до збільшення, так і до зменшення, а саме у 2017 році порівняно з 2018 роком показник рентабельності активів збільшився на 3,2, а у 2019 році порівняно з 2018 роком – зменшився на 8,3. Динаміка показника свідчить про падаючий попит на продукцію.

Показник рентабельності власного капіталу порівняно з 2017 роком у 2018 році збільшився на 14,8, а у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 20,8. Динаміка показника характеризує розмір чистого прибутку, який припадає на кожну вкладену гривню власних коштів.

Показник рентабельності продукції порівняно з 2017 роком у 2018 році збільшився на 2,8, а у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 3,6. Це свідчить про зниження ефективності реалізації продукції.

Показник рентабельності продажів порівняно з 2017 роком у 2018 році збільшився на 2,8, а у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 3,6. Позитивна динаміка показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Розрахуємо показники ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2019 роки

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт оборотності активів,%	збільшення	2,3	2,1	1,9	-0,2	-0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості,%	збільшення	11,2	8,2	8,4	-3	0,2
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	33	44	43	11	-1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості,%	збільшення	10,2	8,0	7,7	-2,2	-0,3
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	36	45	47	9	2
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів,%	збільшення	22,2	28,8	32,7	6,6	3,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу,%	збільшення	6,7	7,0	6,6	0,3	-0,4

Джерело: розраховано автором на основі [Додатки А, Б, В, Д, Е, Ж]

Отже, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів мав тенденцію до збільшення і у 2018 році збільшився на 6,6 порівняно з 2017 роком, а у 2019 році збільшився на 3,9 порівняно з 2018 роком. Зростання показника свідчить про високий попит на готову продукцію.

Коефіцієнт оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості протягом аналізованого періоду показав, що розміри дебіторської заборгованості перевищують кредиторську і поступово зростають. А це значить, що підприємство несвоєчасно отримує належні йому суми грошових коштів за реалізовану продукцію і відчуває нестачу коштів в обігу.

Зростання періоду обороту кредиторської заборгованості негативно позначається на його діловій активності і може свідчити про тимчасові фінансові труднощі.

У цілому ділова активність підприємства за аналізований період зменшилася і має невисокий рівень, який не дає підприємству розвивати свої потенційні можливості, і свідчить про наявні загрози кризового стану, зниження конкурентоспроможності підприємства, неефективність фінансово-економічної політики.

2.3. Оцінка стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства

Умови розвитку ринкових відносин забезпечують формування достатньо жорсткого конкурентного середовища між товаровиробниками, підприємства змушені випускати якісні та унікальні продукти, швидко реагувати на ринкові зміни та задовольняти споживчий попит покупців.

Ринок молочної продукції України дуже різноманітний і тому спостерігається досить висока конкуренція. Чисельність великих гравців становить близько 10-15, а кількість дрібних локальних виробників

перевищує кілька сотень. Ринкові долі виробників молока в Україні за 2019 рік мають наступний вигляд (рис. 2.5).

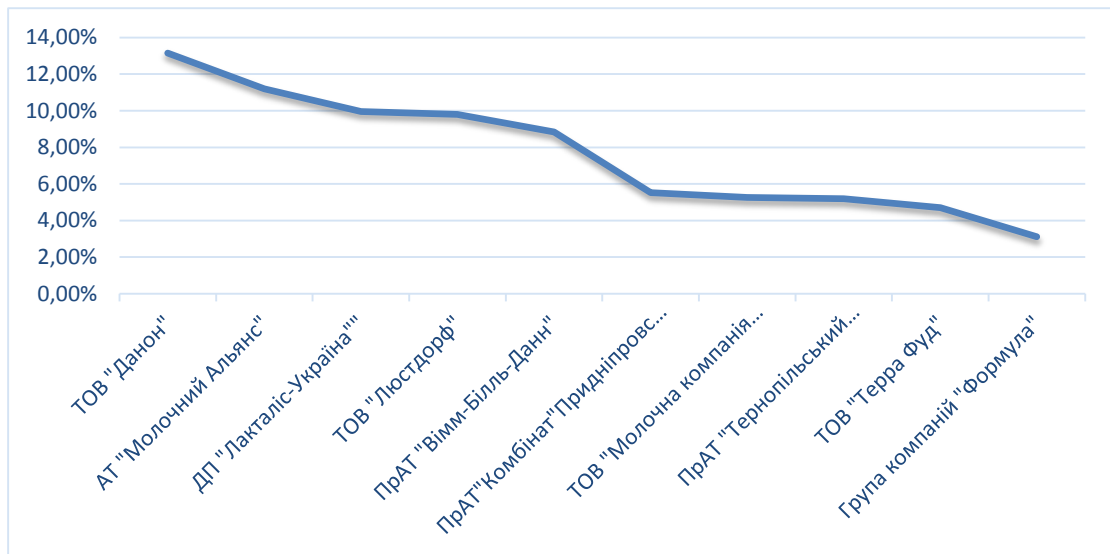


Рис. 2.5. Ринкові долі виробників молочної продукції в Україні
Джерело: складено автором на основі [43]

Як бачимо з рисунку 2.5 ТОВ «Данон» лідирує серед українських виробників молочної продукції, займаючи 13,15% ринку. За ним ринкову позицію з часткою 11,9% займає АТ «Молочний альянс». Третє місце серед виробників молочної продукції на ринку України посіла компанія ДП «Лакталіс» (9,95%), четверте – ТОВ «Люстдорф» (9,80%), п'яте – ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» (8,84%), шосте – ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» (5,52%), сьоме – ТОВ «Молочна компанія Галичина» (5,26%), восьме – ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (5,20%), дев'яте – ТОВ «Терра Фуд» (4,71%), десяте – Група компаній «Формула» (3,11%).

ТДВ «Яготинський маслозавод» займає досить широкий сегмент ринку молочних продуктів та характеризується високим рівнем конкуренції в галузі з великою кількістю гравців.

На ТДВ «Яготинський маслозавод» розробкою конкурентних стратегій займається керівництво, яке, у свою чергу, взаємодіє з менеджерами різних ланок при прийнятті стратегічних рішень.

ТДВ «Яготинський маслозавод» створює власні розробки з використанням новітніх технологій виробництва продукції задля економії ресурсів, хоча на самому підприємстві працює доволі невелика кількість науково-виробничого персоналу. Розроблена продукція є здебільшого новою і не потребує значного вдосконалення. Через невелику кількість персоналу для НДДКР можна зробити висновок, що на цю категорію припадає невелика кількість витрат.

Відповідно до даних про ТДВ «Яготинський маслозавод» можемо стверджувати, що підприємство має високий рівень технологічного розвитку, основним напрямом діяльності є створення та освоєння виробництва нової або значно вдосконаленої продукції, оновлення виробничого обладнання та заміна його на сучасне обладнання закритого циклу, що виключає прямий контакт рук з продукцією під час її виробництва.

Для утримання конкурентних позицій на ринку, стійкого попиту та збільшення цільової аудиторії споживачів підприємству доцільно постійно контролювати якість продукції та мати налагоджену систему збутової діяльності для вчасної поставки продукції у торговельні мережі.

За характером поведінки на ринку керівництво ТДВ «Яготинський маслозавод» обрало активну стратегію. Про це свідчить диверсифікація виробництва – збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, покращення якості товару; технологічна орієнтація – впровадження нових технологій, збільшення виробництва упаковок; наступальність, завдяки чому підприємство прагне випередити конкурентів.

В якості базової конкурентної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує стратегію диференціації. Метою впровадження даної стратегії є надання товару відмінних властивостей, що мають важливе значення для споживача та відрізняють товар від товарів конкурентів (наприклад, кисломолочний продукт Геролакт, Закваска PRO, сметана з). Вірно розроблена стратегія диференціації надає підприємству можливість

збільшити обсяги продажів, клієнтську базу і тим самим збільшити свою частку на галузевому ринку.

Для дослідження підприємства як господарюючої системи у відповідному ринковому середовищі проведемо аналіз його діяльності, використовуючи SWOT-аналіз, результати якого можуть бути в подальшому використані для формулювання і вибору стратегії підприємства.

Першим кроком є побудова таблиці сильних та слабких сторін, а також визначення можливостей та загроз.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1) висока якість товарів;	5	1) відсутність ретельного	4
2) широкий асортимент продукції;	5	дослідження зовнішніх	
3) наявність нових технологій та нового обладнання;	5	можливостей;	
4) висококваліфіковані працівники;	5	2) відсутність окремого	4
5) ефективна система управління;	5	логістичного відділу;	
6) досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації;	4	3) недостатність оборотного	4
7) налагоджені стосунки із		капіталу для оперативного	
постачальниками та споживачами;	4	реагування на збільшення попиту;	
8) здійснення благодійної діяльності	4	4) недостатня фінансова база для розширення діяльності	4
Разом	37	Разом	16
Можливості		Загрози	
1) існування нових ринків збуту;	4	1) поява конкурентів, які більш	5
2) підвищення купівельної	4	ефективно задовольняють потреби	
спроможності населення;		споживача;	
3) стабілізація економічної ситуації в країні;	5	2) подорожчання молочної	5
4) зменшення податків та кредитних відсотків;	5	продукції за рахунок	
5) державна підтримка молочної галузі України;	5	систематичного зменшення	
6) зниження цін постачальників сировини	5	поголів'я молочного стада корів в Україні;	5
		3) спалах епідемій серед худоби;	
		4) нестабільність економічного середовища;	5
		5) зміна смаків та уподобань	
		споживачів щодо молочної	5
		продукції	
Разом	28	Разом	25

Джерело: складено автором

Проаналізувавши внутрішнє середовище підприємства, визначено сильні та слабкі сторони. Як бачимо, ТДВ «Яготинський маслозавод» має багато сильних сторін, які були набуті протягом багатьох років. Слабкі сторони підприємства пов'язані в основному з недостатністю оборотного капіталу та відсутністю ретельного дослідження зовнішніх можливостей. При аналізі зовнішнього середовища виділено ряд можливостей, які можна реалізувати за допомогою сильних сторін і ряд загроз, яких потрібно уникати підприємству.

Для адекватності оцінки можливостей ТДВ «Яготинський маслозавод» використаємо матрицю можливостей підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця можливостей для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вплив можливостей на під-во Ймовірність використання можливостей	Сильний вплив	Помірний	Малий
Висока	Державна підтримка молочної галузі України, підвищення купівельної спроможності населення	Зменшення податків та кредитних відсотків, стабілізація економічної ситуації в країні	
Середня	Зниження цін постачальників сировини	Існування нових ринків збуту	
Низька			

Джерело: складено автором

Державна підтримка молочної галузі України, підвищення купівельної спроможності населення, зменшення податків та кредитних відсотків, стабілізація економічної ситуації в країні та зниження цін постачальників сировини мають велике значення для організації і їх треба обов'язково використовувати. Це дасть змогу підприємству збільшити обсяги продажів, прибутку, а також завоювати лояльність покупців до своєї торгової марки та мати постійну клієнтську базу.

Аналогічну матрицю складаємо і для позиціонування загроз підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця загроз для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вплив загроз на під- во Ймовірність виникнення загроз	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі удари»
Висока		Подорожчання молочної продукції за рахунок систематичного зменшення поголів'я молочного стада корів в Україні, спалах епідемій серед худоби		Зміна смаків та уподобань споживачів щодо молочної продукції
Середня		Нестабільність економічного середовища	Поява конкурентів, які більш ефективно задовольняють потреби споживача	
Низька				

Джерело: складено автором

Подорожчання молочної продукції за рахунок систематичного зменшення поголів'я дійного стада корів в Україні, спалах епідемій серед худоби може призвести до критичного стану підприємство. Уникнення цих загроз можна досягти за рахунок зменшення собівартості продукції (наприклад, за рахунок розробки оптимальних маршрутів поставки сировини та готової продукції), укладання договорів з декількома постачальниками сировини.

З метою уникнення загрози втрати конкурентних позицій у зв'язку з наявністю прямих конкурентів, підприємству необхідно досліджувати зміни на ринку та відслідковувати діяльність конкурентів.

Нестабільність економічного середовища підприємства потребує виходу підприємства на нові ринки збуту, зокрема й на міжнародні.

З метою уникнення зміни смаків та уподобань споживачів щодо молочної продукції підприємству доцільно проводити маркетингові дослідження для встановлення уподобань споживачів щодо окремих сегментів продукції, що користуються найбільшим попитом, та проводити інноваційну діяльність для розширення асортиментної лінії та випуску нових унікальних продуктів.

Наступним етапом є побудова матриці стратегічних заходів. Вона є важливою для забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі. Підприємству завжди необхідно прогнозувати тенденції розвитку можливостей та загроз задля подальшого успішного функціонування.

Матриця стратегічних заходів ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Матриця стратегічних заходів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Поле СіМ (сильні сторони та можливості)	Поле СіЗ (сильні сторони та загрози)
Поява нового обладнання може сприяти зниженню цін постачальників продукції через збільшення обсягу закупівлі сировини. Використовуючи досвід роботи та позитивні тенденції зовнішнього середовища, підприємству необхідно збільшити обсяги виробництва, використовувати незадіяні потужності, поповнити оборотні кошти за рахунок збільшення коштів (доходів) від реалізації продукції. Здійснення благодійної діяльності сприяє рекламуванню продукції підприємства серед споживачів та збільшенню попиту на нього	В цій ситуації потрібно стимулювати збут та оптимізувати витрати з метою зниження собівартості продукції. Переваги розташування підприємства дають можливість зменшити витрати на транспортування та знизити собівартість товару, при цьому, не погіршуючи його якість. .
Поле СлМ (слабкі сторони та можливості)	Поле СлЗ (слабкі сторони та загрози)
В цій ситуації необхідно ліквідувати свої слабкі сторони та використовувати позитивні тенденції, дослідити споживчий ринок, залучити кредитні ресурси, та кошти інвесторів, і за цей рахунок підвищити виробничий потенціал підприємства та покращити його фінансовий стан. За рахунок застосування удосконаленої маркетингової політики, зокрема стимулювання збуту продукції, зменшити наслідки щодо невикористання можливостей стосовно стимулюванню збуту продукції кінцевому споживачу.	З метою уникнення загроз щодо появи конкурентів, які краще задовольняють потреби споживача, необхідно впроваджувати нові товари вищої якості, частіше проводити акційні пропозиції та рекламні заходи. Нестабільна економічне становище України в майбутньому можуть відлякувати потенційних іноземних інвесторів від інвестування коштів у підприємство.

Джерело: складено автором

Для визначення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» складемо узагальнюючу матрицю SWOT (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Узагальнююча матриця SWOT

		Можливості	Загрози
		28	25
Сильні сторони	37	1036	925
Слабкі сторони	16	448	400

Джерело: складено автором

В результаті проведення SWOT-аналізу визначено основну стратегічну мету та напрям подальшого розвитку діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Найбільший добуток, який ми отримали (1036) знаходиться в квадранті матриці SO, тобто «Сильні сторони–Можливості», а отже і обирати стратегію маємо виходячи з даного квадранту в матриці стратегічних заходів. Використаємо графічний метод SWOT. Для цього визначимо координати вектору.

Координати вектору знаходимо за формулами:

$$X = O - T, \quad (2.1)$$

де O – можливості; T – загрози.

$$Y = S - W, \quad (2.2)$$

де S – сильні сторони; W – слабкі сторони.

$$X = 28 - 25 = 3;$$

$$Y = 37 - 16 = 21;$$

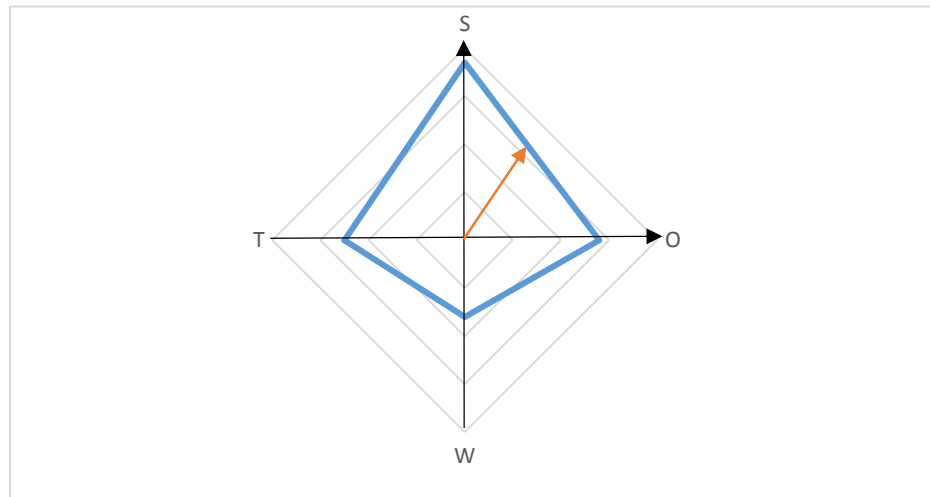


Рис. 2.6. Графічний метод SWOT-аналізу для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором

За даним прикладом координати вектору становлять 3 та 21, що спрямовує його у квадрант SO і вказує на те, що, не дивлячись на несприятливі умови зовнішнього середовища, підприємство для реалізації стратегії «Максі-Максі» має потенціал. У цій ситуації ТДВ «Яготинський маслозавод» повинен вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом виведення на ринок товарів-новинок, збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів.

Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

В сучасних умовах, коли стає жорсткішою конкуренція, успіх діяльності будь-якого підприємства залежить від якості продукції (послуг), що випускається. Чим вища якість товару та нижча ціна, тим стабільніше конкурентне становище підприємства. Якість продукції є одним із найважливіших інструментів конкуренції та збільшення збуту продукції підприємства. При цьому слід враховувати, що головним оцінювачем якості

продукції є споживач, який намагається максимізувати співвідношення «ціна-якість».

Тому для оцінки продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонуємо застосувати багатокутник конкурентоспроможності продукції підприємства. Для проведення оцінювання було обрано такі підприємства-конкуренти: ПрАТ «Тернопільський молокозавод», АТ «Житомирський маслозавод» та ТОВ «Люстдорф».

Проведення оцінки продукції здійснюватиметься за такими критеріями: якість, ціна, асортимент, дотримання термінів постачання, географічне розташування до головного центра збуту продукції, кваліфікація персоналу, імідж підприємства та рекламна підтримка. Дані критерії відображені в табл. 2.14 й оцінюються експертами за десятибальною шкалою, де 1 – мінімальна оцінка, 10 – максимальна оцінка.

Таблиця 2.14

**Шкала критеріїв оцінки для побудови багатокутника
конкурентоспроможності продукції підприємства**

Критерії	Підприємство											
	ТДВ «Яготинський маслозавод»			ПрАТ «Тернопільський молокозавод»			АТ «Житомирський маслозавод»			ТОВ «Люстдорф»		
	Оцінка експертів		Загальна оцінка	Оцінка експертів		Загальна оцінка	Оцінка експертів		Загальна оцінка	Оцінка експертів		Загальна оцінка
	1	2		1	2		1	2		1	2	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Якість продукції	9	10	9,5	9	9	9	8	8	8	9	10	9,5
Ціна	8	9	8,5	8	9	8,5	8	9	8,5	8	8	8
Асортимент	9	10	9,5	9	9	9	8	8	8	10	10	10
Дотримання термінів постачання	7	7	7	8	9	8,5	8	9	8,5	9,5	9,5	9,5

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Географічне розміщення до головного центра збуту продукції	9	10	9,5	7	7	7	8	8	8	8,5	8,5	8,5
Кваліфікація персоналу	9	10	9,5	8,5	9,5	9	9	9	9	10	9	9,5
Імідж компанії	9	10	9,5	9	10	9,5	8	8	8	10	10	10
Рекламна підтримка	8	7	7,5	9,5	9,5	9,5	7	9	8	9,5	9,5	9,5

Джерело: складено автором на основі [30-33]

На основі визначених критеріїв для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства будуюмо багатокутник конкурентоспроможності, який дасть змогу оцінити конкурентні можливості кожного з підприємств, а також побачити слабкі і сильні сторони ТДВ «Яготинський маслозавод» по відношенню до його основних конкурентів. Багатокутник конкурентоспроможності продукції представлено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоспроможності продукції підприємств

Джерело: складено автором

Узагальнюючи результати, отримані з рис. 2.7., можемо зробити висновок, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має дещо кращі ніж у основних конкурентів такі показники: якість продукції, упаковка, асортимент. Так, якість продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» є трохи вищою ніж у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та АТ «Житомирський маслозавод», що пов'язано з використанням якісної сировини та дотриманням технології виробництва.

Упаковка продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» також оцінюється дещо вище ніж у підприємств-конкурентів оскільки має різні види відповідно до потреб споживачів та завдяки своєму яскравому оформленню добре запам'ятовується і впливає на впізнаваність бренду. Асортимент продукції є досить широким за рахунок постійного пошуку нових унікальних продуктів та інноваційних розробок.

Отже, ТДВ «Яготинський маслозавод» має досить стійку конкурентну позицію в молочній галузі, проте керівництву підприємства доцільно звернути увагу на покращення рекламної складової, а також збутової діяльності, оскільки спостерігаються проблеми пов'язані із несвоєчасними поставками продукції у торгівельні мережі через збої у графіках відвантаження продукції та нераціональне планування маршрутів поставок.

Наступним методом оцінки конкурентоспроможності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонуємо використати найпоширеніші методи управління асортиментом, а саме АВС-аналіз та XYZ-аналіз.

Оскільки АВС-аналіз та XYZ-аналіз є дієвим інструментом у плануванні та оптимізації асортименту, поєднання цих методів надасть підприємству можливість виявити найбільш прибуткові та конкурентоспроможні товари, а також ті, що користуються найменшим попитом. У зв'язку з цим ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно визначити найкращі шляхи розвитку асортиментної лінії продукції з метою збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, що має найбільший споживчий попит.

Беручи до уваги широкий асортиментний ряд продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», який складається з 123 позицій, доцільно поділити продукцію на відповідні сегменти і здійснити АВС–аналіз по кожному сегменту за показником доходу від продажу відповідної продукції. Це дасть можливість встановити вплив продукції певного товарного сегменту на ефективність діяльності підприємства.

Для кожного товарного сегменту розраховано питому вагу доходності та акумульовану частку по зростаючій шкалі розподілу і здійснено розподіл сегментів на три групи: А, В та С в залежності від їх внеску в кінцевий результат ефективності діяльності (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Результати АВС аналізу по товарних сегментах ТДВ «Яготинський
маслозавод» у 2019 році**

Сегменти	Дохід від продажу продукції, тис. грн.	Питома вага, %	Акумульована частка, %	Розподіл за АВС аналізом
Молоко питне	862442	28,16	28,16	А
Масло	637304	20,81	48,96	А
Кисломолочна продукція	550452	17,97	66,93	А
Сметана	380458	12,42	79,36	А
Сирно-творожна продукція	322613	10,53	89,89	В
Інша молочна продукція	175194	5,72	95,61	С
Вершки	134551	4,39	100	С
Всього	3063014	100		

Джерело: складено автором на матеріалах підприємства

Так, до групи А увійшли продукти, що користуються найбільш попитом серед споживачів, а саме: питне молоко, масло та кисломолочна продукція, до групи В – сметана та сирно-творожна продукція, до групи С – вершки та інша молочна продукція.

Для більш точного обґрунтування та розподілу товарних сегментів за групами доцільно виконати XYZ-аналіз, за допомогою якого здійснюється розподіл всієї асортиментної групи товарів. Водночас ABC-аналіз дозволяє класифікувати товарні групи продукції згідно їх впливу на кінцевий результат діяльності.

Основним показником, на основі якого буде проводитися розподіл товарів на три групи X, Y та Z є коефіцієнт варіації попиту, який можна визначити за наступною формулою:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} * 100\%, \quad (2.3)$$

де v – коефіцієнт варіації попиту;

x_i – i -е значення попиту за оцінюваною позицією;

$\bar{x}$ – середнє значення попиту за оцінюваною позицією за період n ;

n – величина періоду, за який зроблено оцінку.

Таблиця 2.16

Розподіл асортименту згідно коефіцієнта варіації попиту на групи

Група	Інтервал
X	$0 \leq v < 10\%$
Y	$10\% \leq v < 25\%$
Z	$25\% \leq v < \infty$

Джерело: складено автором на основі [13]

Для виконання XYZ-аналізу обрано показник обсягу виробництва продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2019 рр., і розраховано середньорічну реалізацію продукції підприємством, а також визначено коефіцієнт варіації попиту (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Обсяги виробництва продукції ТДВ «Яготинський маслозавод за 2017-2019 роки, тис. тонн

Сегменти	Роки			Середня реалізація за рік	Коефіцієнт варіації попиту, %
	2017	2018	2019		
Молоко питне	48 811	48 433	48 214	48 486	0,5
Масло	44 360	46 532	40 505	43 799	5,7
Сметана	35 241	38 147	34 753	36 047	4,2
Кисломолочна продукція	23 078	25 708	30 609	26 465	11,8
Інша молочна продукція	12 542	14 620	10 587	12 583	13,1
Сирно-творожна продукція	3 227	7 866	3 318	4 804	45,1
Вершки	3 876	4 236	1 187	3 100	43,4
Всього	171 135	185 542	169 173	175 283	

Джерело: складено автором на матеріалах підприємства

Отже, зробивши відповідні розрахунки за товарними сегментами продукції в порядку зростання значень коефіцієнта варіації попиту було виконано їх розподіл на три групи (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Результати XYZ аналізу по товарних сегментах ТДВ «Яготинський маслозавод

Сегменти	Коефіцієнт варіації попиту, %	Розподіл за XYZ аналізом
Молоко питне	0,5	X
Сметана	4,2	X
Масло	5,7	X
Кисломолочна продукція	11,8	Y
Інша молочна продукція	13,1	Y
Вершки	43,4	Z
Сирно-творожна продукція	45,1	Z

Джерело: складено автором на матеріалах підприємства

Використовуючи результати ABC-аналізу та XYZ-аналізу побудуємо матрицю ABC–XYZ, в якій будуть поєднані показники обсягу випуску продукції та доходності виробництва певного виду продукту, що дасть можливість зробити розподіл товарних груп продукції відповідно до привабливості їх випуску підприємством.

Відповідно до матриці ABC–XYZ асортимент товарів розподіляється на відповідні зони: «гарячу», «теплу» та «холодну». До «гарячої» зони належать товари групи: AX, AY, BX, до «теплої» – CX, BY, AZ та до «холодної» – CY, BZ, CZ. Відповідно до цих зон слід певним чином розташовувати сегменти продукції.

Таблиця 2.19

Результати ABC-XYZ аналізу по товарних сегментах ТДВ «Яготинський маслозавод»

Групи	X	Y	Z
A	Молоко питне Масло Сметана	Кисломолочна продукція	
B			Сирно-творожна продукція
C		Інша молочна продукція	Вершки

Джерело: складено автором

Відповідно до отриманих результатів можемо зробити висновок, що товари групи AX та AY є найперспективнішими сегментами продукції підприємства, саме вони забезпечують стабільний дохід підприємства та сприяють утриманню лідируючих позицій на ринку. Для утримання стійкого попиту на продукцію цих груп та збільшення цільової аудиторії споживачів підприємству доцільно постійно контролювати якість продукції та мати налагоджену систему збутової діяльності для вчасної поставки продукції у торговельні мережі тощо.

Товари групи BZ, CY та CZ потрапили в «холодну» зону через невеликі обсяги їх випуску та відповідно реалізації. За таких умов підприємству

доцільно більш активно розвивати свою діяльність на даних сегментах, використовуючи різні рекламні та заохочувальні заходи у вигляді різних акційних пропозицій для збільшення попиту, що впливатиме на обсягу виробництва та реалізації відповідних видів продукції.

До «теплої» зони (групи СХ, ВУ та АЗ) не потрапив жодний сегмент продукції підприємства. Таким чином, стратегічною задачею для підприємства є розширення асортиментного ряду продукції для заповнення вільної ніші, яка знаходиться в «теплій» зоні матриці. Оскільки більшість стратегічних рішень, що приймає підприємство лежить у сфері маркетингу, тому з метою підвищення конкурентоспроможності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» потребує вдосконалення маркетингова стратегія підприємства.

Висновки до розділу 2

Для аналізу конкурентоспроможності продукції було обрано ТДВ «Яготинський маслозавод», основними видами діяльності якого є заготівля і переробка молочної сировини та виробництво молока та молочних продуктів. Розглянуто основні аспекти діяльності підприємства, його виробничу та організаційну структури, наведено асортимент продукції, що випускається підприємством.

Протягом досліджуваного періоду на ТДВ «Яготинський маслозавод» показник чистого доходу від реалізації збільшився на 495569 тис. грн. та на 294069 тис. грн. у 2018 та 2019 роках відповідно, що є позитивною тенденцією.

Показник фондівддачі зменшився на 1,2 тис. грн. та на 0,8 тис. грн у 2018 та 2019 роках відповідно, динаміка показника свідчить про неефективне використання основних засобів. Також чистий прибуток у 2019 році

порівняно з 2018 роком зменшився на 68968 тис. грн., що є негативним явищем.

Визначено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» займає одну із лідируючих позицій на ринку молочної продукції за рахунок використання стратегії диференціації, яка передбачає використання елементів новизни та унікальності у виробництві продукції, що має цінність для споживача (наприклад, кисломолочний продукт Геролакт, Закваска PRO).

Проведено оцінку конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» та досліджено його місце в конкурентному середовищі молочної галузі. За допомогою SWOT-аналізу було встановлено сильні сторони підприємства, слабкі сторони, можливості та загрози, результати яких в подальшому були використані для формулювання і вибору стратегії підприємства та його конкурентної позиції на ринку.

Для оцінки якості продукції використано багатокутник конкурентоспроможності продукції підприємства, який дозволив визначити, за якими порівнюваними критеріями ТДВ «Яготинський маслозавод» випереджає конкурентів, а за якими – відстає.

Іншим методом оцінки конкурентоспроможності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» було використано найпоширеніші методи управління асортиментом, а саме ABC-аналіз та XYZ-аналіз. За результатами ABC-аналізу та XYZ-аналізу визначено, що найперспективнішими сегментами продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», що забезпечують стабільний дохід підприємства та сприяють утриманню лідируючих позицій на ринку є молоко, масло, сметана та кисломолочна продукція.

Товари групи BZ, CY та CZ, а саме сирно-творожна продукція, вершки та інша молочна продукція потрапили в «холодну» зону через невеликі обсяги їх випуску та відповідно реалізації.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів вдосконалення стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства

Особливості сучасних економічних відносин призвели до необхідності пошуку підприємствами шляхів активізації їхнього розвитку та забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності. Одним з таких шляхів є застосування стратегії підвищення конкурентоспроможності, адже успішне та стабільне функціонування підприємства визначається стійкою конкурентною позицією підприємства на ринку.

Основними підходами при розробці стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства є:

- досягнення статусу виробника з оптимальним рівнем витрат на виготовлення продукції;
- досягнення високих результатів у створенні унікальних продуктів з відповідною якістю, показниками роботи, обслуговуванням, технологічними перевагами, стилем, цінністю;
- прагнення щодо зайняття відповідної ніші на ринку та задоволення специфічних потреб споживача.

Визначення конкурентної стратегії для підприємства залежить від ситуації, в якій підприємство перебуває на конкретному етапі свого розвитку. Зокрема це стосується того, як швидко керівництво підприємства може реагувати на зміни та вплив зовнішнього середовища, які сильні позиції та досвід прийняття і застосування стратегічних рішень має підприємство.

Більшість рішень, зокрема стратегічних, що приймає підприємство, належить сфері маркетингу.

Для підприємств молочної галузі, що виробляють ідентичну продукцію, застосування диференціації у виробництві та/або реалізації продукції є необхідним задля створення конкурентних переваг та завоювання прихильності ринку. Для того, щоб стратегія диференціації була успішною, підприємство повинно концентрувати свої зусилля на вивченні запитів, поведінці і перевагах покупців. На основі ретельного вивчення споживчого середовища підприємство має можливість розробити одну або декілька відмінних характеристик свого товару. Ефективність диференціації продукції безпосередньо пов'язана з відносно невисокими витратами. Водночас новизна та унікальність продукції можуть забезпечити великі обсяги їх продажів.

Для удосконалення стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства розглянемо основні напрями покращення стратегії диференціації, що ґрунтується на:

1) покращенні якості (смаку). При обранні даного напрямку підприємство має дотримуватися відповідності «ціна–якість».

2) розширенні асортименту продукції (збільшенні загальної частки ринку, прибутку на кожну гривню продажу, заволодінні часткою ринку конкурентів).

3) ціні продукції. Даний напрям стратегії є важливим, оскільки велика частка споживачів має не досить високий рівень доходу і ціна є одним із вирішальних чинників у виборі продукції.

4) привабливості упаковки. Матеріал упаковки, дизайн та маркування продукції підприємства має забезпечувати їх відмінність від продукції конкурентів.

5) рекламі. Активізація рекламної діяльності забезпечить збільшення попиту на продукцію підприємства і сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції та прибутку підприємства.

б) іміджі підприємства. Імідж є надзвичайно важливим для позиціонування товару на ринку і досягається підприємством шляхом проведення як PR-кампаній, так й належною якістю продукції.

Розглянувши основні напрями удосконалення стратегії диференціації, пропонуємо для підвищення конкурентоспроможності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» обрати напрям, пов'язаний з розширенням асортименту продукції.

Новими напрямами у розвитку асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод» може стати створення молочної продукції геродієтичного спрямування, дієтичного харчування на основі знежиреного молока, діабетичного харчування з використанням безкалорійних підсолоджувачів збагаченої вітамінами, залізом, кальцієм, біологічно-активними добавками (пребіотиками), для хворих на серцево-судинні та шлункові захворювання, яка насичена біфідо- й ацидобактеріями, фруктовими добавками, для вегетаріанців (соєве молоко) тощо.

Пропонуємо на ТДВ «Яготинський маслозавод» впровадити новий вид продукції, який раніше даним підприємством не пропонувався, – це питна молочна гречана каша з додаванням біологічно активної добавки – пребіотику.

Пребіотики – це харчові речовини, які не перетравлюються організмом людини, але ферментують корисними для організму бактеріями, покращують їх ріст і тим самим поліпшують людське здоров'я. Головна цінність пребіотиків для здоров'я людини в їх спрямованій дії. Підживлюючи необхідну для нормальної роботи кишечника мікрофлору, вони тим самим одночасно стримують розмноження патогенних бактерій.

Першочергово постає завдання визначити головну мету, яку підприємство бажає досягти шляхом розробки та впровадження нового товару. Метою може бути: збільшення прибутку; збільшення частки ринку; проникнення на нові ринку; зниження витрат виробництва; оновлення асортименту товару; задоволення суспільних потреб.

Процес впровадження нового товару на ринок пов'язаний з труднощами та ризиком. Для уникнення ризиків необхідно моделювати процес прийняття рішення для визначення оптимального варіанта нового товару, стратегії, тактики його збуту. Концептуальна модель прийняття рішення щодо впровадження нового товару зображена на рис. 3.1.

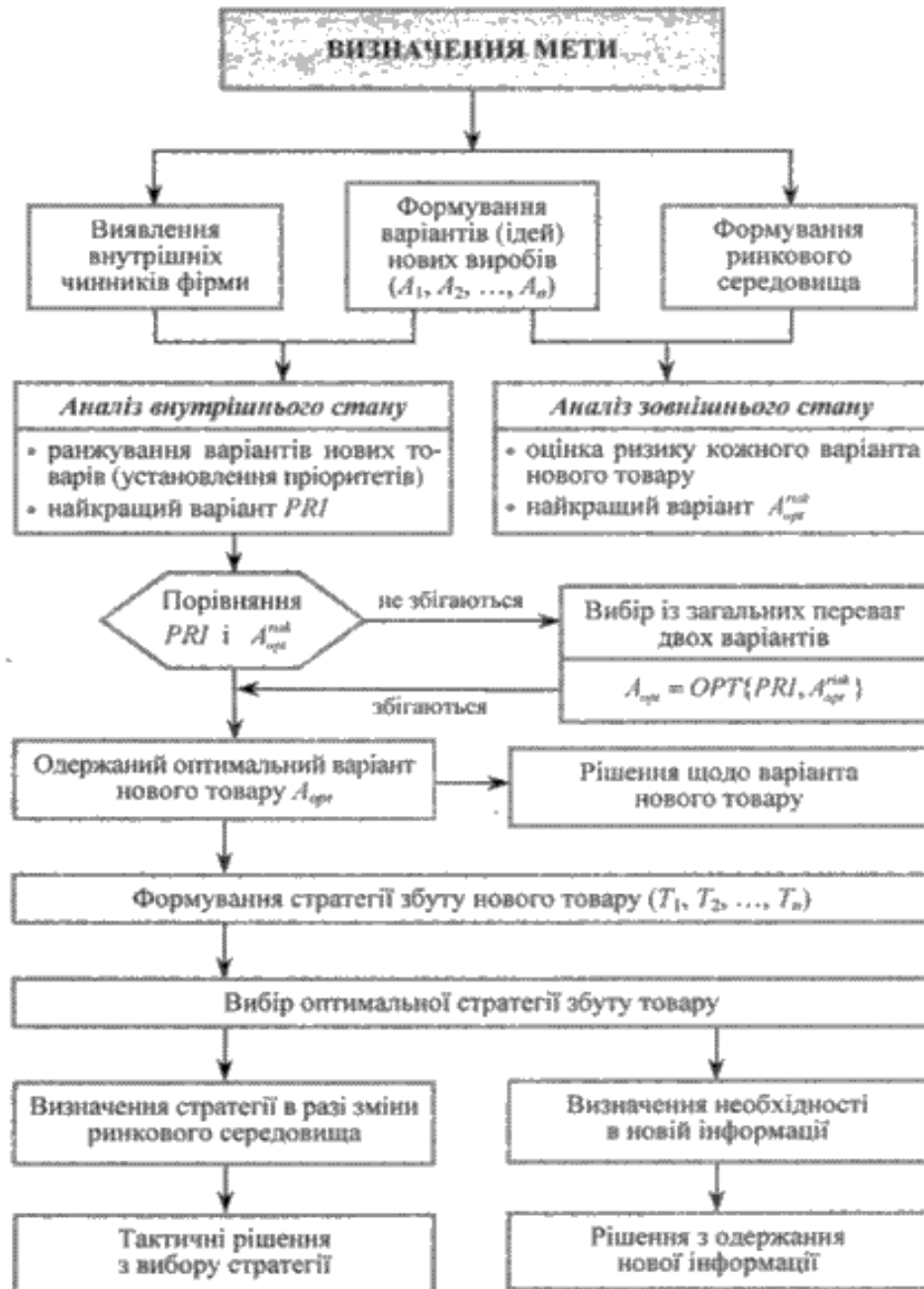


Рис. 3.1. Концептуальна модель прийняття рішення щодо розроблення нового товару

Джерело: [25]

Прийняття ефективного рішення для підприємства є необхідною вимогою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, формування оптимальних організаційних структур, ефективного використання виробничих потужностей, здійснення належного кадрового забезпечення, створення позитивного іміджу підприємства тощо.

Прийняття управлінського рішення передбачає процес вибору оптимальної стратегії діяльності для вирішення певної задачі, основною метою якого є забезпечення координуючого впливу на систему керування персоналом по досягненню цілей підприємства.

До прийняття рішення щодо розроблення нового товару в першу чергу необхідно зібрати інформацію, на підставі якої будуть прийматися відповідні рішення.

Прийняття управлінського рішення щодо розробки та впровадження нового товару здійснюється вищим керівництвом підприємства. Основними критеріями щодо прийняття рішення є аналіз впливу впровадження нового товару на поточну та планову діяльність підприємства, наявність внутрішніх та зовнішніх факторів для його реалізації, терміни окупності витрат на реалізацію проєкту, можливі ризики та способи їх запобігання.

Визначальним критерієм успіху нового товару є ціна на продукт. Для розрахунку ціни використовуються коефіцієнти витрат і прибутку.

В табл. 3.1 наведено основні етапи реалізації проєкту щодо впровадження нового виду продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» та визначено терміни виконання етапів проєкту з метою планування випуску нової продукції на споживчий ринок.

Таблиця 3.1

**Основні етапи реалізації проєкту щодо впровадження нового продукту
на ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Етапи проєкту	Місяці																			
	червень (тижні)				липень (тижні)				серпень (тижні)				вересень (тижні)				жовтень (тижні)			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Аналіз внутрішнього ринку молочної продукції (сегментація продукції за віковими категоріями, встановлення конкурентів, можливі ринки збуту тощо)																				
Визначення мети створення нового продукту																				
Розробка ідеї щодо нового продукту																				
Оцінка ідеї нового продукту (оцінка економічної ефективності виробництва та збуту продукції, аналіз прибутковості та рентабельності товару																				
Розробка рецептури нового продукту																				
Пошук фінансування та отримання коштів на нове обладнання																				
Закупівля та установка нового обладнання																				
Комплектування робочих кадрів (набір кадрів відповідних професій та кваліфікацій, організація праці та заробітної плати)																				
Створення прототипу продукції (виготовлення зразка продукції, замовлення дизайну, упаковки, етикетки)																				
Виготовлення першої партії продукції та її представлення потенційним споживачам																				
Коригування помилок та удосконалення виробництва, виготовлення ще однієї партії																				
Масове виробництво і реалізація продукції																				

Джерело: складено автором

Програма впровадження нового товару є комплексним процесом прийняття рішень, в результаті чого оновлюється все виробництво, зокрема виробничо-технічна та матеріальна база підприємства. На кожному етапі реалізації проекту щодо впровадження нового виду продукту визначаються відповідальні особи, які приймають відповідні управлінські рішення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця відповідальності за прийняття управлінського рішення з впровадження нового виду продукту на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Назва етапу проекту	Відповідальний
Аналіз внутрішнього ринку молочної продукції (сегментація продукції за віковими категоріями, встановлення конкурентів, можливі ринки збуту тощо)	Начальник відділу маркетингу
Визначення мети створення нового продукту	Начальник відділу маркетингу
Розробка ідеї щодо нового продукту	Заступник директора з комерційних питань, заступник директора з виробництва
Оцінка ідеї нового продукту (оцінка економічної ефективності виробництва та збуту продукції, аналіз прибутковості та рентабельності товару)	Заступник директора з виробництва, начальник відділу маркетингу, начальник відділу економіки виробництва
Розробка рецептури нового продукту	Головний технолог
Пошук фінансування та отримання коштів на нове обладнання	Начальник фінансового відділу, заступник директора з комерційних питань
Закупівля та установка нового обладнання	Заступник директора з комерційних питань, начальник відділу матеріально-технічного постачання, провідний інженер з нагляду за виробництвом
Комплектування робочих кадрів (набір кадрів відповідних професій та кваліфікацій, організація праці та заробітної плати)	Начальник відділу кадрів та підготовки кадрів
Створення прототипу продукції (виготовлення зразка продукції, замовлення дизайну, упаковки, етикетки)	Заступник директора з виробництва, начальник відділу маркетингу, головний технолог
Виготовлення першої партії продукції та її представлення потенційним споживачам	Заступник директора з виробництва, начальник відділу маркетингу, головний технолог
Коригування помилок та удосконалення виробництва, виготовлення ще однієї партії	Заступник директора з виробництва, головний технолог
Масове виробництво і реалізація продукції	Заступник директора з виробництва, начальник відділу збуту

Джерело: складено автором

Важливим етапом при розширенні асортименту продукції є процес планування нового виду продукції. Планування товарів – це систематичне прийняття рішень з усіх аспектів розробки і управління продукцією підприємства, включаючи створення торгової марки, упаковки, систем збуту, сервісу тощо. Процес планування нового товару можна поділити на вісім етапів (рис. 3.2).

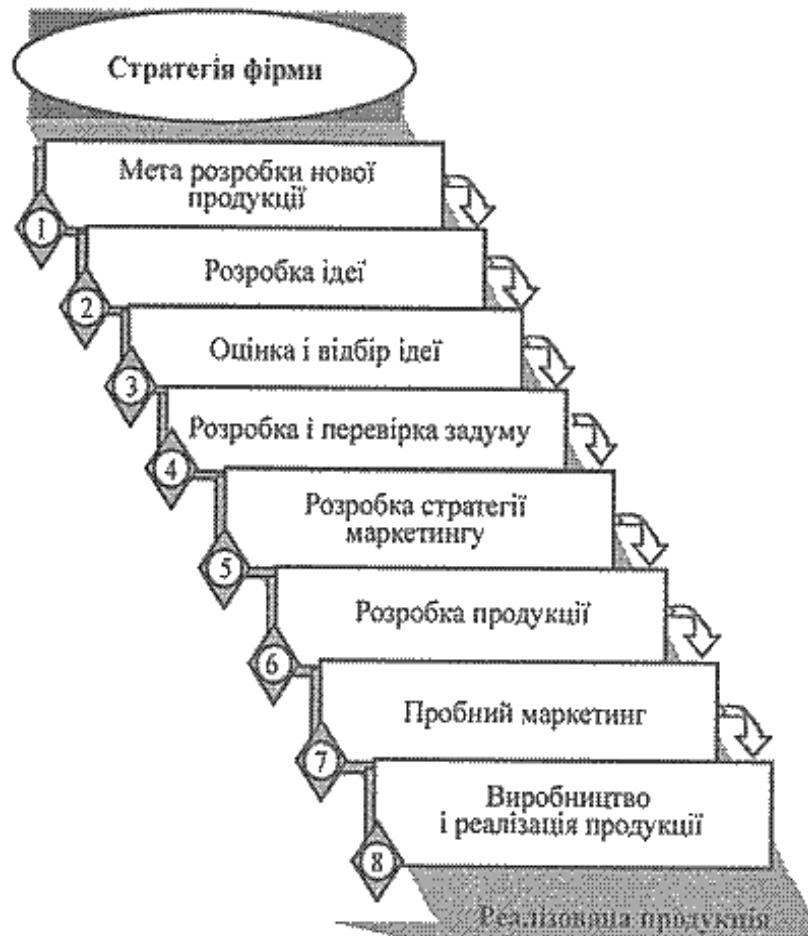


Рис. 3.2. Алгоритм процесу планування нового товару

Джерело: [10]

На першому етапі визначається мета розробки нового товару. Його розробка та впровадження здійснюється, виходячи з ринкових (забезпечення відповідної частки ринку, проникнення на нові ринки чи сегменти) або внутрішніх потреб підприємства (забезпечення доходу та прибутку, завантаження виробничих потужностей або власних каналів збуту). На цьому

етапі визначаються можливі ринку збуту товару та його стратегічна роль для підприємства та споживача.

Наступним етапом є розробка (генерування) ідей, серед яких здійснюється в подальшому відбір найдієвіших, найсвоєчасніших та найефективніших. Ідеї нових товарів потребують ретельного відбору шляхом оцінювання їх можливостей та перспектив реалізації. Для цього можуть бути використані критерії, пов'язані з:

- ринком (місткість, тенденції її збільшення, ринковий потенціал, кон'юнктура, сезонні коливання, стан конкуренції, поведінка конкурентів, сегменти ринку, наявний попит, поведінка споживачів, соціально-політичні ризики тощо);
- товарами (інтенсивність споживання, асортимент, рівень патентного захисту, можлива тривалість життєвого циклу, міра технічної складності та емоційного впливу на споживачів, якість, співвідношення «ціна–якість» тощо);
- виробництвом (стан ринку закупівель, обсяги капіталовкладень, терміни завершення основних етапів роботи, можливі труднощі фінансового та кадрового характеру, стан виробничої бази тощо);
- просуванням та збутом (прибутковість, рентабельність, стан систем розподілу, стосунки зі сферою торгівлі, досвід власного торговельного апарату, витрати на просування тощо).

Відбір найкращих ідей нових товарів можна здійснити, застосовуючи рейтингову оцінку.

На четвертому етапі процесу планування нового товару розробляються наочні зразки продукту для кращого розуміння відповідного варіанта ідеї споживачем та визначення його ставлення до концепції товару, мети розробки та впровадження. Для цього можуть бути використані письмові описи товару, рисунки, макети, ескізи тощо.

Одним з найважливіших етапів планування нового товару є розробка стратегії маркетингу. На цьому етапі перевіряється доцільність вкладання

коштів у створення моделі, зразка чи пробної партії товару, зокрема економічна ефективність виробництва та збуту продукції. Найбільш розповсюдженим способом цього є аналіз прибутковості та рентабельності товару.

Не менш важливим на цьому етапі є позиціонування продукції, тобто перспективи посісти власну позицію в конкурентному середовищі, а також бути конкурентоспроможним на ринку за якісними характеристиками та властивостями продукції підприємства.

На фазі розроблення стратегії маркетингу встановлюються також показники можливих обсягів продажу продукції, частка ринку, аналізуються можливості виробництва і збуту.

Після цього переходять до етапу безпосередньої розробки нового товару, тобто перетворюють ідею в конкретну фізичну форму. Основним результатом цього етапу є створення прототипу продукту, його марки, упаковки, етикетки.

Наступний етап – пробний маркетинг. Полягає у представленні реального товару потенційним споживачам за умов реального продажу з метою визначення того, що і як вони купують. Пробний маркетинг вивчає смаки, тестує використання продукції невеликими групами потенційних споживачів, прогнозує її успіх чи невдачу на ринку. Часто нові продукти після цього модифікують, удосконалюють, щоб згодом знову запропонувати споживачу «на пробу».

Останній етап планування нового товару – розгортання його виробництва і комерційної реалізації. Тут треба взяти до уваги те, що темпи зростання і реальний рівень збуту нової продукції залежать від їх пристосування до поведінки споживача. Один із головних аспектів цієї поведінки – процес визнання чи відторгнення нового товару [10].

Таким чином, процес розроблення нового товару становить систему пов'язаних між собою етапів, кожний із яких має вирішувати конкретну мету. Головною метою є впровадження такого товару, який би максимально

задовольнив попит, потреби і запити споживачів, а також забезпечив отримання гідного прибутку товаровиробникові.

У процесі розробки, впровадженні та просуванні нового товару на ринку провідна роль належить службі маркетингу, оскільки від її роботи залежить ринковий успіх нового товару.

Служба маркетингу активно бере участь у роботі при створенні нового товару на трьох основних етапах: оцінки та відбору перспективних ідей нових товарів; розробки концепції нового товару; розробки і створення нового зразка. У кожному разі комерційна оцінка ідей залишається за службою маркетингу.

На етапі оцінювання та відбору перспективних ідей нових товарів використовуються результати вивчення маркетологами найстійкішого елемента – ринкових потреб. Враховуються категорії потенційних покупців, головні чинники сегментування ринку, перспективи розвитку потреби і можливих альтернатив її задоволення. Особлива увага звертається на те, щоб у задумі майбутнього товару не було соціально-негативних чинників, що можуть заважати його збуту, та на відповідність нового продукту галузевим тенденціям. Оцінювання перспективності ідей нових товарів здійснює переважно експертна група, що складається з маркетологів, економістів і керівників провідних підрозділів підприємства. Наслідки ринкових досліджень дають змогу всі ідеї нових товарів розподілити на безперспективні, віддаленої перспективи, перспективні. Для товарів, концепції яких є найперспективнішими з комерційного погляду, відкривають відповідне фінансування.

Служба маркетингу здійснює періодичне оцінювання новації, постійно уточнює й коригує обсяги виробництва і цінові параметри товару, вивчає можливості його спеціалізації або універсалізації. Це дає можливість своєчасно передбачити безперспективність товару й уникнути комерційного провалу на ринку [45].

Служба маркетингу відпрацьовує систему зворотного зв'язку зі споживачем і здійснює контроль за інформацією, що надходить. Своєчасно отримана інформація, що стосується якості продукції, дає змогу внести необхідні зміни у проєкт і є орієнтиром для прийняття відповідних рішень.

З метою утримання лідируючих позицій на ринку молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно випереджати конкурентів у всіх нововведеннях. Прагнення досягти переваг в конкурентній боротьбі повинно змушувати підприємство пропонувати нові види молочних продуктів, що забезпечують задоволення потреб найвибагливіших споживачів.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації заходу щодо впровадження нового виду продукту

Сьогодні в умовах жорсткої конкурентної боротьби з метою отримання конкурентних переваг та максимізації прибутку кожному підприємству необхідно не тільки ефективно працювати, але й утримувати лідерські позиції у своїй ніші на ринку та/або освоювати нові ринки.

Ефективність діяльності підприємства, його стійкий розвиток значною мірою визначається маркетинговою стратегією підприємства, важливим напрямом якої є виведення на ринок нових товарів і послуг, а також формування попиту на них.

Сучасний ринок вимагає оновлення товарного асортименту, зокрема виготовлення нової продукції із кориснішими споживчими якостями та властивостями.

За даними компанії «Делойт» щодо споживчих настроїв українців у 2020 році: люди все рідше готують вдома та надають перевагу сервісам доставки їжі або ж використовують вже готові продукти і частка таких споживачів складає 43% [40]. Водночас, незважаючи на темпи сучасного життя, люди все більше надають перевагу здоровому харчуванню, тому

корисні продукти, які не потребують приготування та повністю готові до вживання, користуються все більшим попитом серед споживачів.

У зв'язку з цим, задля отримання конкурентних переваг, підприємству потрібно відслідковувати вподобання потенційних покупців та правильно адаптувати продукцію під ринкові потреби.

Одним з напрямів, спрямованих на удосконалення стратегії диференціації, є розширення асортименту. З цією метою пропонуємо на ТДВ «Яготинський маслозавод» впровадити новий унікальний та корисний продукт без додавання цукру – питну молочну гречану кашу з пребіотиком. Зазначений молочний продукт матиме рідку консистенцію, що сприятиме її кращому засвоєнню людським організмом.

За рахунок гречаної крупи продукт набуватиме додаткових корисних властивостей завдяки тому, що ця крупа є екологічно чистим продуктом, оскільки не піддається генній модифікації та обробці хімікатами і має певні переваги над іншими крупами. Вона є низькокалорійною, досить поживна і заряджає енергією на довгий час, а також насичує організм необхідними вітамінами.

Водночас до складу каші запропоновано додати пребіотик – інулін. Основними причинами вживати продукти з інуліном є те, що він:

- живить корисну мікрофлору кишечника;
- призводить до норми регулярне очищення кишечника;
- стримує розвиток атеросклеротичних змін в судинах;
- сприяє стабілізації рівня глюкози в крові;
- підвищує засвоєння кальцію і магнію;
- є ефективною добавкою при оздоровчому схудненні.

Технологічний процес виробництва питної молочної каші дещо відрізняється за технологією виробництва інших видів продукції, що випускається на ТДВ «Яготинський маслозавод». Процес виробництва питної молочної каші відбувається за наступними технологічними етапами (табл. 3.3) .

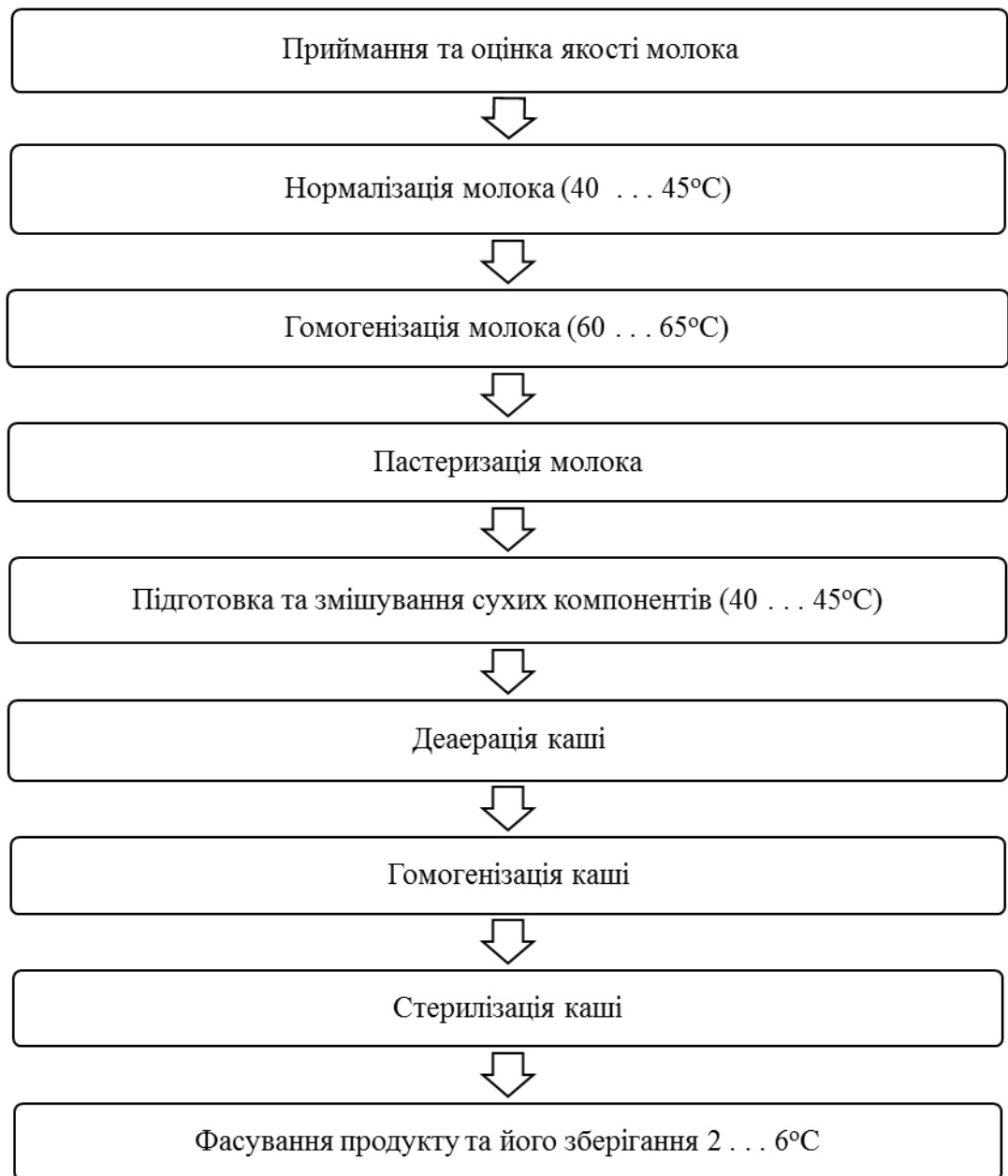


Рис. 3.3. Технологічний процес виготовлення питної молочної каші

Джерело: [20]

При виробництві рідких каш основними процесами є розчинення сухих речовин, клейстаризація крохмалю та стерилізація готового продукту.

Процес виготовлення молочної каші починається з того, що підготовлене (нормалізоване і пастеризоване) молоко з оптимальною температурою 20...25°C надходить по трубопроводу в резервуар.

Після цього попередньо відміряну кількість необхідної сировини згідно з рецептурою дозуючим пристроєм поміщають в змішувач.

Зі змішувача маса за допомогою насоса подається в реактор, також туди додають підготовлену молочну сировину. Перемішують суміш за допомогою мішалки 5-10 хвилин при температурі 50°C. Після цього вимірюють фізико-хімічні показники, при їх відповідності технічній інструкції суміш витримують протягом 40 хвилин при температурі 50°C.

Кашу за допомогою насосу перекачують до секції регенерації пластинчастої стерилізаційно-охолоджувальної установки, де вона нагрівається до 65°C і подається в деаератор насосом, де з суміші видаляють повітря. Далі кашу подають в гомогенізатор.

Потім деаерована та гомогенізована каша надходить до секції нагріву стерилізатора, де проходить процес обробки при температурі 90°C з витримкою 30 с. Далі каша потрапляє спочатку до секції стерилізації, де піддається обробці насиченою парою при температурі 137°C з витримкою 15с, а потім стерилізовану кашу направляють до секції регенерації для охолодження до 65°C. Після цього каша надходить до секції охолодження для зниження температури готового продукту до 25°C холодною водою.

Готовий продукт направляють на пакувальний автомат, де його фасують та маркують.

Дослідивши ринок молочної продукції, було встановлено відсоток споживачів, які надають перевагу тому чи іншому виду молочної продукції.

Таблиця 3.3

**Вибір молочних продуктів залежно від демографічних показників
у 2020 році, %**

Продукти	За статтю		За віком				
	чоловіки	жінки	до 18 років	18-30	31-40	41-59	старші 60
1	2	3	4	5	6	7	8
Молоко	30,3	34,4	27,4	34,5	33,3	33,0	41,8
Сметана	25,7	25,8	28,4	26,8	31,4	27,3	23,6
Кефір	27,6	22,5	22,1	25,6	24,0	23,6	24,5

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Йогурт	19,7	23,5	24,2	26,5	20,8	16,5	18,2
Сир	7,0	6,8	8,4	6,7	9,0	11,2	11,0
Ряжанка	5,8	5,7	3,2	5,8	4,8	8,8	3,6

Джерело: [29]

Зважаючи на те, що молоко має найвищу питому вагу (30%) як серед чоловіків, так і серед жінок, тому можна зробити висновок, що запропонований продукт також користуватиметься відповідним попитом серед споживачів, оскільки він готується на основі молока. Його зручно буде брати з собою та вживати в якості повноцінного харчового продукту, як в закладах освіти, так і на робочих місця, в дорозі тощо.

Для зручності використання питну молочну кашу пропонується фасувати в упаковки Tetra Brik Aseptic Edge, оскільки вона є самою економною упаковкою в світі для напоїв. Для її виробництва використовується мінімальна кількість матеріалів завдяки застосуванню переробленої сировини та електроенергії, вона легка і не займає багато місця. Із-за прямокутної форми упаковки, продукція компактно укладається як на піддони та контейнери під час транспортування до торгівельних мереж, так і на полиці супермаркетів та домашніх холодильників.

Упаковка матиме механізм відкриття «ТвістКап». Цей механізм забезпечує подвійний захист від витікання продукту, має кришку, що відкручується з характерним клацанням та внутрішню мембрану, яка гарантує захист вмісту від кисню і проникнення бактерій.

Для упаковки буде використовуватися біокришка LightCap, що виготовляється з відновлюваного поліетилену високої щільності, який виробляється з цукрової тростини. Вона нічим не відрізняється від звичайних кришок – ні зовні, ні за своїми якостями, – крім застосування екоматеріалу.

Найбільш зручним розміром для вживання продукту є об'єм упаковки 500 г. На рис. 3.4. зображено макет упаковки нової продукції.



Рис. 3.4. Макет упаковки для нового продукту ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором

У зв'язку з тим, що на ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулася суттєва реконструкція та технічне переоснащення обладнання, тому на сьогодні немає необхідності будувати додаткове приміщення для виробництва нового продукту, а обладнання для виготовлення питної молочної каші пропонується розмістити в цеху по переробці молока.

Оскільки виробничий процес переробки молока на ТДВ «Яготинський маслозавод» є безперервним, тому для виготовлення нового виду продукції виникає необхідність у закупівлі нового обладнання.

Розрахуємо вартість обладнання, яке необхідно придбати для виготовлення питної молочної каші (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вартість обладнання для виготовлення питної молочної каші

Назва обладнання	Сума, грн	Строк корисного використання	Амортизація
Стерилізаційно-охолоджувальна установка А1-ОПК-5	962142	10	96214,2
Реактор УПЕС 1.2/11.0 (об'єм 1200л, потужність двигуна 11 кВт)	182000	7	26000
Резервуар для зберігання молока РВМ-2.5	135744	7	19392
Насос відцентрований молочний Г 2-ОПБ	15000	5	15000
Дозатор EXIDA KFG-250	45024	5	9004,8
Змішувач для рідких і густих продуктів з нагріванням	118000	5	23600
Гомогенізатор BERTOLI HA 31004	175000	10	17500
Деаератор для молока	90000	7	12857,1
Асептичний пакувальний автомат Tetra Pak TBA-3	957000	7	136714,3

Джерело: складено автором

Оскільки планується, що роботи, пов'язані з установкою та налагодженням виробничого обладнання здійснюватимуться штатними робітниками підприємства, тому додаткових витрат на це не передбачається.

Визначимо економічну ефективність від впровадження нового продукту на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для розрахунку виробничої програми щодо виготовлення нової продукції спочатку необхідно розрахувати кількість робочих днів підприємства на календарний рік.

Розрахунок числа днів роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» за рік наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок числа днів роботи за рік

Обладнання за закріпленим асортиментом	Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання (гр.2-гр.6)
		Вихідні і святкові дні	Ремонт обладнання			
			Поточний	Капітальний		
1	2	3	4	5	6	7
Стерилізаційно-охолоджувальна установка А1-ОПК-5	365	63	4	-	67	298

Джерело: розраховано автором

Виготовлення нового продукту здійснюватиметься на стерилізаційно-охолоджувальному обладнанні з добовою потужністю 5 т/год. Коефіцієнт використання потужності приймаємо на рівні нормативного – 0,8.

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, т	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, т (гр.2*гр.3)	Річний обсяг виробленої продукції, т (гр.4 табл. 3.2*гр.7 табл. 3.1)
1	2	3	4	5
Питна молочна гречана каша з пребіотиком	40	0,8	32	9536

Джерело: розраховано автором

Для визначення вартості сировини та матеріалів, що будуть використовуватися для виготовлення питної молочної каші, складемо кошторис витрат.

Розрахунок вартості сировини та основних матеріалів на 1 тонни готової продукції наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок вартості сировини та основних матеріалів на 1 т готової продукції

Сировина та матеріали	Одиниці виміру	Норма витрат на 1 т продукції	Вартість за 1 т (кг) сировини, грн	Всього витрат на 1 т продукції, тис. грн. (гр.3*гр.4)
1	2	3	4	5
Молоко нормалізоване 2,5%	кг	775	11,64	9021
Борошно гречане	кг	15,5	30	465
Вода	кг	195,5	3,20	625,6
Крохмаль	кг	10	20	200
Пребіотик-інулін	кг	4	254	1016
Разом витрат на сировину				11327,6
Транспортно-заготівельні витрати (5% від вартості сировини)				566,38
Пакувальні матеріали				
Упаковка Tetra Brik Aseptic Edge	шт	2000	1,5	3000
Біокришки LightCap	шт	2000	1	2000
Разом пакувальні матеріали				5000
Всього по статті				16893,98

Джерело: розраховано автором

Обладнання, яке використовується для пастеризації молока та наступного охолодження рідкої молочної каші в закритому безперервному потоці, має високі показники обробки сировини при невисоких показниках енергоспоживання.

Розрахунок вартості палива та енергії на виготовлення 1 тонни питної молочної каші з пребіотиком наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Розрахунок вартості палива та енергії на виробництво 1 т питної
молочної гречаної каші з пребіотиком**

Енерговитрати	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн.	Норма витрат на 1т	Сума, грн.
Паливо (газ)	м ³	7,22	188,3	1359,53
Електроенергія	Квт. Год	1,68	180	302,40
Холод	тис.Кдж	8,6	280,5	2412,3
Вода	м ³	12,36	21,7	268,21
Всього по статті	-	-	-	4342,44

Джерело: складено автором

ТДВ «Яготинський маслозавод» у своїй діяльності використовує погодинну систему оплати праці.

На базі інформації щодо діючих розмірів мінімальної заробітної плати та мінімальної погодинної заробітної плати працівників була сформована тарифна сітка.

Тарифна ставка робітників на ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлена на дозволеному законодавством рівні. Відповідно до чинного законодавства України мінімальна ставка з 01.01.2021р. становить 36,11 грн. [19].

ТДВ «Яготинський маслозавод» працює цілодобово у дві зміни, але з метою визначення попиту на новий продукт та обсягів його виробництва в майбутньому плануємо, що перший рік виготовлення продукції здійснюватиметься в одну зміну.

Розрахунок основної та додаткової заробітної плати робітників, що працюють за погодинною системою оплати праці, наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок основної та додаткової заробітної плати робітників, що працюють за погодинною системою оплати праці

Професія	Кількість робітників на зміну, чол.	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Тривалість зміни, гол.	Добова тарифна ставка, грн.	Доплати (20%), грн	Надбавки за високі досягнення (10%), грн.	Додаткова заробітна плата, грн	Всього заробітна плата за добу, грн
Приймальник молока	1	3	42,61	8	340,88	68,18	34,09	102,26	443,14
Апаратник	2	4	45,86	8	733,76	146,75	73,38	220,13	953,89
Оператор лінії	2	5	49,11	8	785,76	157,15	78,58	235,73	1021,49
Фасувальник	2	3	42,61	8	681,76	136,35	68,18	204,53	886,29
Всього					2542,16			762,65	3304,81

Джерело: розраховано автором

На основі даних табл. 3.9 проведемо відповідні розрахунки.

Визначимо основну заробітну плату на 1 тонну продукції на рік:

$$2542,16:32*298 = 23673,87 \text{ грн/т}$$

Визначимо додаткову заробітну плату на 1 тонну продукції на рік:

$$762,65:32*298 = 7102,18 \text{ грн/т}$$

Всього заробітна плата за 1 тонну продукції на рік становить:

$$23673,87 + 7102,18 = 30776,05 \text{ грн/т}$$

Сума відрахувань на соціальні заходи для виробництва 1 тонни продукту становить:

$$(30776,05 * 0,22) = 6770,73 \text{ грн.}$$

На основі отриманих даних складемо за статтями планову калькуляцію питної молочної гречаної каші з пребіотиком (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Планова калькуляція питної молочної гречаної каші з пребіотиком, грн
за 1т на рік**

Найменування статей калькуляції Найменування матеріалів	Витрати на 1т, грн.
Сировина і матеріали	16893,98
Енерговитрати	4342,44
Основна заробітна плата робітників	23673,9
Додаткова заробітна плата	7102,18
Єдиний соціальний внесок	6770,73
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування (60% від основної заробітної плати)	14204,3
Загальновиробничі витрати (70% від основної заробітної плати)	16571,7
Виробнича собівартість	42211,5
Адміністративні витрати (5% від виробничої собівартості)	2110,57
Витрати на збут (10% від виробничої собівартості)	4221,15
Повні витрати	95890,9

Джерело: розраховано автором

За результатами отриманих даних, розрахуємо відпускну ціну 1 тонни питної молочної каші, а також планований прибуток на весь річний планований обсяг виробництва.

Розрахунок відпускної ціни 1 тонни питної молочної гречаної каші з пребіотиком наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Розрахунок відпускної ціни питної молочної гречаної каші з
пребіотиком, грн. за 1 тонну**

Показники	Сума, грн
Виробнича собівартість	42211,5
Адміністративні витрати	2110,57
Витрати на збут	4221,15
Повні витрати	95890,9
Рентабельність, %	10
Прибуток	9589,09
Відпускна ціна підприємства (ціна без ПДВ)	105480
ПДВ (при ставці податку 20%)	21096
Відпускна ціна	126576
Відпускна ціна за 1 упаковку вагою 500 г	31,64

Джерело: розраховано автором

Отже, можемо розрахувати основні техніко-економічні показники від впровадження нової продукції. При запланованому річному обсязі виробництва продукції 9536 т:

- дохід від реалізації: $9536 \cdot 105480 = 1005857,3$ тис. грн.
- повні витрати: $9536 \cdot 95890,9 = 914415,6$ тис. грн.
- очікуваний прибуток: $1005857,3 - 914415,6 = 91441,7$ тис. грн.
- чистий прибуток: $91441,7 \cdot 0,82 = 74982,2$ тис. грн.

Для придбання нового обладнання пропонуємо залучити власні кошти, які є на балансі підприємства. Оскільки діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» є досить ефективною, про що свідчать стабільні прибутки від реалізації продукції, тому воно має достатньо коштів для вкладення в нове обладнання.

Необхідно розрахувати час, за який гроші, витрачені на придбання обладнання, повернуться в повному обсязі за рахунок його використання.

Дані для розрахунку наведені в табл. 3.12

Таблиця 3.12

Розрахунок терміну окупності коштів вкладених на обладнання

Показник	Значення
Обсяг інвестицій, грн	2854192,4
Період, років	3
Чистий прибуток за місяць, грн	6248517
Термін окупності, місяців	0,5

Джерело: складено автором

Відповідно до проведених розрахунків, термін окупності коштів, вкладених на придбання обладнання, становить 0,5 місяця, що свідчить про високу ефективність запропонованого заходу, оскільки дозволяє отримати достатній прибуток для короткої окупності вкладених коштів.

В табл. 3.13 наведемо основні економічні показники після впровадження нового продукту.

Таблиця 3.13

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТДВ
«Яготинський маслозавод»**

Показники	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення (+;-)	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3495741	4501598,3	1005857,3	28,77
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2566752	3438804,1	872052,10	33,97
Адміністративні витрати, тис. грн	33139	35249,6	2110,60	6,37
Витрати на збут, тис. грн	581379	621631,9	40252,90	6,92
Інші операційні витрати, тис. грн.	22961	22961	0,00	0,00
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн	3204231	4118646,6	914415,60	28,54
Середньооблікова чисельність	948	955	7,00	0,74
Чистий прибуток, тис. грн.	184741	259723,2	74982,20	40,59
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн.	0,917	0,915	-0,002	-0,183
Продуктивність праці	3687,5	4713,7	1026,22	27,83
Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн	294363	301013,6	6650,6	2,26
Фондовіддача	11,88	14,95	3,07	25,84
Рентабельність продукції, %	7,2	7,6	0,36	4,94
Рентабельність діяльності, %	5,3	5,8	0,48	9,17

Джерело: розраховано автором

Здійснивши оцінку основних економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» після введення у виробництво питної молочної гречаної каші з пребіотиком, можна зробити висновок, що даний захід є ефективним та прибутковим для підприємства. Так, за проведеними розрахунками чистий прибуток у проектному році збільшиться на 749823,2 тис. грн. або на 40,59%, що позитивно вплине на загальні економічні показники роботи підприємства.

Показник чистого доходу від реалізації збільшиться на 1005857,3 тис. грн. або на 28,77%, що пов'язано зі зростанням обсягів виробництва нового продукту.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції будуть зменшені на 0,002 грн. або на 0,183% за рахунок зменшення витрат на енергоресурси завдяки закупівлі сучасного енергозберігаючого обладнання для нової виробничої лінії.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зростуть на 914415,60 тис. грн. або на 28,54% за рахунок збільшення обсягів виробництва, витрат на паливо, електроенергію та транспортування.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно активно використовувати стратегію диференціації шляхом виробництва нових асортиментних позицій, які раніше даним підприємством не пропонувалися. Оскільки саме випуск продукції, що є новинкою на споживчому ринку, надасть можливість підприємству зміцнити свої лідируючі позиції на ринку, сприятиме максимізації прибутку та допоможе підприємству зайняти відповідну ринкову нішу та/або вийти на нові ринки.

Висновки до розділу 3

Запропоновано основні напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства, а саме стратегії диференціації, що полягає у створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів.

Розглянуто процес прийняття управлінських рішень щодо алгоритму планування та впровадження нового товару на споживчий ринок. Встановлено, що ефективне управлінське рішення є необхідною вимогою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, формування оптимальних організаційних структур, ефективного

використання виробничих потужностей, здійснення належного кадрового забезпечення, створення позитивного іміджу підприємства тощо.

Визначено, що одним з напрямів, спрямованих на удосконалення стратегії диференціації, є розширення асортименту продукції шляхом надання їй відмінних властивостей. Задля успішності даної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» має концентрувати свої зусилля на вивченні запитів, поведінці і перевагах покупців. З цією метою було запропоновано впровадити на ТДВ «Яготинський маслозавод» новий унікальний та корисний продукт без додавання цукру – питну молочну гречану кашу з пребіотиком. Унікальність даного продукту полягає у поєднанні корисних властивостей гречаної крупи та пребіотика. Головна цінність пребіотиків для здоров'я людини полягає в їх спрямованій дії на мікрофлору, стримуючи розмноження патогенних бактерій, тим самим забезпечуючи нормальну роботу шлунково-кишкового тракту.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що запропонований захід є економічно ефективним та прибутковим для підприємства. Так, чистий прибуток у проєктному році збільшиться на 749823,2 тис. грн. або на 40,59%, також збільшиться показник чистого доходу від реалізації на 1005857,3 тис. грн. або на 28,77%, та повні витрати на виробництво та реалізацію продукції на 914415,60 тис. грн. або на 28,54% за рахунок збільшення обсягів виробництва.

Термін окупності коштів, вкладених на придбання обладнання, становить 0,5 місяця, що свідчить про високу ефективність запропонованого заходу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами виконаної кваліфікаційної роботи здійснено аналіз теоретичних основ конкурентоспроможності продукції підприємства, охарактеризовано її чинники та параметри, розглянуто стратегії конкурентоспроможності підприємства та надано відповідні висновки та пропозиції.

Встановлено, що конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність підприємства співвідносяться один до одного як частина цілого, оскільки конкурентні позиції підприємства на ринку напряму залежать від конкурентоспроможності його товарів, що проявляється тільки під час їх реалізації і визначається покупцем, який купує продукцію відповідно до своїх потреб. Для забезпечення конкурентоспроможності продукції на споживчому ринку вона повинна мати комплекс відповідних параметрів, які є її кількісними та якісними характеристиками, що враховують галузеві особливості оцінки її конкурентоспроможності.

Розглянуто методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства і встановлено, що для її оцінки використовується цілий ряд методів, що в свою чергу пояснюється неоднозначністю поглядів вчених щодо питань дослідження конкурентоспроможності продукції.

Розбіжності та різноманітність позицій вчених щодо визначення «конкурентоспроможність продукції» викликані складністю та комплексністю досліджуваного поняття. Тому, спираючись на різні наукові погляди вчених, нами запропоновано власне визначення цього поняття. Отже, конкурентоспроможність продукції – це здатність підприємства задовольняти потреби споживачів у тій чи іншій продукції краще, ніж конкуренти, пропонуючи їм унікальні властивості товару й оптимальне співвідношення «ціна – якість».

На нашу думку, серед основних методів, які надають можливість певним чином більш системно аналізувати і оцінювати фактори впливу на конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому, слід виділити такі: SWOT-аналіз, ABC-аналіз та XYZ-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності продукції, диференціальний, комплексний та змішаний методи.

Для аналізу конкурентоспроможності продукції було обрано ТДВ «Яготинський маслозавод», основними видами діяльності якого є переробка молочної сировини та виробництво молока і молочної продукції.

Обсяги і структури виробництва та реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» показали, що найбільша доля припадає на питне молоко. Таким чином, в натуральному виразі обсяги виробництва даного виду продукції більш ніж в два рази перевищують обсяги виробництва сумарно всіх інших видів товарів підприємства.

Проведений аналіз фінансових результатів досліджуваного підприємства показав, що за більшістю показників ефективність господарсько-фінансової діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2017-2019 років істотно покращилась. Так, показник чистого доходу від реалізації продукції збільшився на 495569 тис. грн. у 2018 р. та на 294069 тис. грн. у 2019 р. Зростання економічних показників підприємства пов'язане з гнучким виробництвом, що дозволяє постійно збільшувати обсяги, своєчасно оновлювати асортимент продукції та покращувати якість продукції, що вже випускається на споживчий ринок.

Структура операційних витрат незначною мірою змінилась. Загалом витрати в 2017-2019 роках зростали. Така динаміка пояснюється підвищенням обсягу випуску продукції на 34,68%.

Однак, загалом ділова активність підприємства за 2018-2019 роки дещо знизилася і має невисокий рівень.

Визначено, що в якості базової конкурентної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує стратегію диференціації. Метою

впровадження даної стратегії є надання товару відмінних властивостей, що мають важливе значення для споживача та відрізняють товар від товарів конкурентів. Задля успішності даної стратегії підприємство має концентрувати свої зусилля на вивченні запитів, поведінки та переваг покупців.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» повинен вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» було використано найпоширеніші методи управління асортиментом, а саме ABC-аналіз та XYZ-аналіз. За результатами проведених аналізів визначено, що найперспективнішими сегментами продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», які забезпечують стабільний дохід підприємства та сприяють утриманню лідируючих позицій на ринку, є молоко, масло, сметана та кисломолочна продукція.

Товари групи BZ, CY та CZ, а саме сирно-творожна продукція, вершки та інша молочна продукція потрапили в «холодну» зону через невеликі обсяги їх випуску та відповідно реалізації.

У ході проведеного аналізу встановлено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» займає досить непогану позицію на ринку молочної продукції і для її зміцнення підприємству доцільно приділяти більше уваги стратегіям розвитку та підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, розробці і випуску нових інноваційних товарів, удосконаленню продукції, що випускається, політиці цін, комплексному дослідженню ринку і планування маркетингу, проведенню досліджень щодо конкуренції та зв'язкам між виробниками, продавцями, споживачами та іншими учасниками ринку молочної галузі.

Для удосконалення стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства було запропоновано основні напрями покращення стратегії

диференціації, що ґрунтується на: покращенні якості (смаку); розширенні асортименту продукції (збільшенні загальної частки ринку, прибутку на кожну гривню продажу, заволодінні часткою ринку конкурентів); ціні продукції; привабливості упаковки (матеріал упаковки, дизайн та маркування продукції підприємства має забезпечувати їх відмінність від продукції конкурентів); рекламі (збільшення попиту на продукцію підприємства та як наслідок збільшення обсягів реалізації продукції та прибутку підприємства); імідж підприємства.

Розглянуто напрями удосконалення стратегії диференціації та визначено, що одним з напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції, є розширення асортименту та надання продукції відмінних властивостей. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» запропоновано впровадити новий унікальний та корисний продукт без додавання цукру – питну молочну гречану кашу з пребіотиком. Унікальність даного продукту полягає у поєднанні корисних властивостей гречаної крупи та пребіотика. Головна цінність пребіотиків для здоров'я людини є в їх спрямованій дії на мікрофлору кишечника, завдяки чому стримується розмноження патогенних бактерій, тим самим забезпечується нормальна робота шлунково-кишкового тракту.

За результатами проведення економічної оцінки доцільності реалізації запропонованого заходу було визначено, що захід є економічно ефективним і принесе підприємству додатковий прибуток, збільшить попит на продукцію, створить нові робочі місця та посилить конкурентні позиції підприємства на ринку молочної продукції. Так, чистий прибуток у проєктному році збільшиться на 749823,2 тис. грн. або на 40,59%, також збільшиться показник чистого доходу від реалізації на 1005857,3 тис. грн. або на 28,77%, та за рахунок збільшення обсягів виробництва зростуть повні витрати на виробництво та реалізацію продукції на 914415,60 тис. грн. або на 28,54%.

Термін окупності коштів, вкладених на придбання обладнання, становить 0,5 місяця, що свідчить про високу ефективність запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы: учеб. пособие. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000. 256 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: учебник. СПб.: «Питер», 1999. 432 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. 567 с.
4. Артеменко Л.П., Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
5. Базилевич В.Д. Економічна теорія: підручник. К. : Знання Прес, 2004. 615 с.
6. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
7. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні: монографія. К: Ліра-К, 2013. 102 –106 с.
8. Безземельна Т. О., Кравченко Т. А., Порохня В. М. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
9. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
10. Войчак А. В., Павленко А. Ф. Маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 246 с.
11. Гавва В. Потенціал фірми: формування та оцінювання : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 224 с.
12. Гаркавенко С.С. Маркетинг навч. посіб. К.: Лібра, 2004. 712 с.
13. Григорак О.В. Функціональна логістика: методичні рекомендації до виконання курсового проекту К. : НАУ, 2011. 52 с.

14. Гринь В.І. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств: наукові праці Полтавської державної аграрної академії: Вип. 2 (5): Т, 2012. 87–92 с.
15. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
16. Донець Л. І. Основи підприємництва : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.
17. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
18. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учеб. пособие. М.: Финпресс, 1998. 278 с.
19. Закон України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» від 15.12.2020 р. №16 с. 144
20. Іванова К.В., Морєва В.В. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
21. Ільчук М.М., Коновал І.А., Мельникова І.В. Конкурентоспроможність продукції скотарства і птахівництва України в системі євроінтеграції : монографія. К.: Вид-во ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2015. 321 с.
22. Карпій В., Купрій М. Шлях до лідерства – корпоративна газета ПАТ «Яготинський маслозавод» Спеціальний випуск, червень 2016 № 6, 1-6 с.
23. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Х: ХНАДУ, 2009. 160 с.
24. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: учебник. СПб: «Питер», 1999. 896 с.
25. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.
26. Мішеніна Н. В. Стратегічне управління: конспект лекцій. Суми: СумДУ, 2006. 106 с.

27. Опорний конспект лекцій «Розробка інноваційних продуктів та сервісу»

URL: https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/3794/1/2018.2_%d0%bf%d0%be%d0%b7.61.pdf

28. Оскольський В. В. Про перспективи становлення конкурентоспроможної регіональної економіки. *Економіка України*. 2007. № 12. с. 4-11.

29. Офіційний сайт Асоціації "Український клуб аграрного бізнесу" [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ucab.ua>

30. Офіційний сайт АТ «Житомирський маслозавод». URL: <https://rud.ua/>

31. Офіційний сайт Молочний Альянс: група компаній. URL: http://www.milkalliance.com.ua/entr_yagotyn.php

32. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» URL: <https://molokija.com/>

33. Офіційний сайт ТОВ «Люстдорф» URL: <https://www.loostdorf.com/>

34. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.

35. Петрович Й.М. Економіка виробничого підприємництва: навч. посіб. К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. 405 с.

36. Плясунков А. В. Экономические методы управления конкурентоспособностью продукции: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Минск, 2002. 21 с.

37. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності

URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_6/40_42.pdf

38. Портер М. Стратегія конкуренції: навч. посібник. К.: Основи, 1998. 390 с.

39. Річна інформація емітента цінних паперів [Електронний ресурс]. – URL : <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskiy-maslozavod>
40. Споживацькі настрої українців у 2020 році. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/2020-consumer-behavior-in-ukraine.html>
41. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка, фінанси, право*. 2005. №11. с. 17–20.
42. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. М.: Банки и биржи, 1998. 576 с.
43. ТОП-10 українських виробників молочної продукції. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-ukrainskih-virobnikiv-molocnoiprodukcii>
44. Трещов М.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції»
URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_23/1/treshov.pdf
45. Турченко М. О. Маркетинг : підручник. Київ : Знання, 2011. 318 с.
46. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие. М.: Эксмо, 2004. 544 с.
47. Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навчально-методичний посібник: Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 196 с.
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
49. Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану. *Економіка АПК*. 2009. № 6. с. 114-121.
50. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
			2018 01 01
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»	за ЄДРПОУ	00446003
Територія		за КОАТУУ	3225510100
Організаційно- правова форма господарювання		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності		за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників	909		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	07700, Київська обл., м. Яготин, вул. Шевченка, буд. 213		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	499	2498	0
первісна вартість	1001	2447	4587	0
накопичена амортизація	1002	1948	2089	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	364	336	0
Основні засоби:	1010	175456	214122	0
первісна вартість	1011	320012	384869	0
знос	1012	144556	170747	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0

первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	6102	77225	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	182421	294181	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	104155	122105	0
Виробничі запаси	1101	56680	51510	0
Незавершене виробництво	1102	3885	4279	0
Готова продукція	1103	42338	64448	0
Товари	1104	1252	1868	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212497	285378	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3675	8154	0
з бюджетом	1135	951	24	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	902	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	151493	233296	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5351	418	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	34704	13430	0
Готівка	1166	396	14	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	419	884	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0

інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	7967	3087	0
Усього за розділом II	1195	521212	666776	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	703633	960957	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	232711	397186	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	236508	400983	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	207018	201670	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	207018	201670	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	75964	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	72125	116092	0
за розрахунками з бюджетом	1620	11435	11153	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	8733	0
за розрахунками зі страхування	1625	551	841	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2047	2918	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	601	594	0
із внутрішніх розрахунків	1645	162248	124334	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	4969	5976	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6131	20432	0
Усього за розділом III	1695	260107	358304	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	703633	960957	0

Примітки
Керівник
Головний бухгалтер

дані відсутні
Сіренко О.О.
Гишко В.Й.

Додаток Б

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (найменування)	Дата(рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
			2018 01 01
			00446003

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2017 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2706103	2024684
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2052854)	(1521831)
Чисті повнесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	653249	502853
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3220	4568
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(22668)	(18457)
Витрати на збут	2150	(363425)	(268928)
Інші операційні витрати	2180	(10940)	(13132)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182	(0)	(0)

сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	259436	206904
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3382	4289
Інші доходи	2240	619	792
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(62046)	(53774)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(688)	(152)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	200703	158059
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36180	28428
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	164523	129631
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	164523	129631

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1763122	1409205
Витрати на оплату праці	2505	74980	61650
Відрахування на соціальні заходи	2510	16408	13480
Амортизація	2515	27668	26299

Інші операційні витрати	2520	343904	253166
Разом	2550	2226082	1763800

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	361592	361592
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	361592	361592
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки

дані відсутні

Керівник

Сіренко О.О.

Головний бухгалтер

Гишко В.Й.

Додаток В

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»
 Територія КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З
ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та
сиру
 Середня кількість працівників 898
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса 07700 Київська область, Яготинський р-н м. Яготин вул. Шкільна,
буди. 213, т.(04573) 3-59-88

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Код		
2019	01	01
00446003		
3225510100		
250		
10.51		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	216956	288984
первісна вартість	1011	389792	497008
знос	1012	172836	208024
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	294181	366209
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	122105	111350
Виробничі запаси	1101	51510	70728
Незавершене виробництво	1102	4279	6042
Готова продукція	1103	64448	30856
Товари	1104	1868	3724
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	285378	315882
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8154	8745
з бюджетом	1135	24	37
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	233296	380464
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	418	913
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	13430	33152
Готівка	1166	14	23
Витрати майбутніх періодів	1170	884	187
Інші оборотні активи	1190	3087	1011

Усього за розділом II	1195	666776	851741
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	960957	1217950

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	397186	450918
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	400983	454715
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201670	163493
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	201670	163493
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	75964	154819
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	116092	155939
розрахунками з бюджетом	1620	11153	13066
у тому числі з податку на прибуток	1621	8733	9087
розрахунками зі страхування	1625	841	1266
розрахунками з оплати праці	1630	2918	4645
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	594	1789
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	124334	215919
Поточні забезпечення	1660	5976	9567
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	20432	42732
Усього за розділом III	1695	358304	599742
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	960957	1217950

Генеральний директор

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

Додаток Д

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю
«Яготинський маслозавод»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
00446003		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3201672	2706103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2342351)	(2052854)
Валовий: прибуток	2090	859321	653249
збиток	2095	(—)	(—)
Інші операційні доходи	2120	5034	3220
Адміністративні витрати	2130	(26531)	(22668)
Витрати на збут	2150	(446501)	(363425)
Інші операційні витрати	2180	(23454)	(10940)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	367869	259436
збиток	2195	(—)	(—)
Дохід від участі в капіталі	2200	—	—
Інші фінансові доходи	2220	5477	3382
Інші доходи	2240	116	619
Фінансові витрати	2250	(62482)	(62046)
Втрати від участі в капіталі	2255	(—)	(—)
Інші витрати	2270	(1421)	(688)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	309559	200703
збиток	2295	(—)	(—)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-55827	-36180
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	—	—
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	253732	164523
збиток	2355	(—)	(—)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	—	—
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	—	—
Накопичені курсові різниці	2410	—	—
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	—	—
Інший сукупний дохід	2445	—	—
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	—	—
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	—	—
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	—	—
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253732	164523

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1944364	1763122
Витрати на оплату праці	2505	109285	74980
Відрахування на соціальні заходи	2510	23122	16408
Амортизація	2515	37373	27668
Інші операційні витрати	2520	417386	343904
Разом	2550	2531530	2226082

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

Додаток Е

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»
 Територія КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сирів
 Середня кількість працівників 948
 Орієнтовна вартість : тис. грн.
 Адреса 07700 Київська область Яготинський р-н м. Яготин вул. Шереметьєва, буд. 213, т.(04575) 5-59-88

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2020	01	01
00446003		
3225510100		
250		
10.51		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незвершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	288984	299742
первісна вартість	1011	497008	555394
знос	1012	208024	255652
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	115
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	23633
Усього за розділом I	1095	366209	400715
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	111350	106923
Виробничі запаси	1101	70728	68487
Незвершене виробництво	1102	6042	4990
Готова продукція	1103	30856	30989
Товари	1104	3724	2457
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315882	414886
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8745	8394
з бюджетом	1135	37	13105
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	380464	386072
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	913	7416
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	33152	19270
Готівка	1166	23	19
Рахунки в банках	1167	33129	19251
Витрати майбутніх періодів	1170	187	197

Інші оборотні активи	1190	1011	130
Усього за розділом II	1195	851741	956393
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1217950	1357108

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	450918	524553
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	454715	528350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	163493	219143
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	163493	219143
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	154819	129238
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	6225
товари, роботи, послуги	1615	155939	172321
розрахунками з бюджетом	1620	13066	14344
у тому числі з податку на прибуток	1621	9087	2807
розрахунками зі страхування	1625	1266	1486
розрахунками з оплати праці	1630	4645	5293
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1789	2988
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	215919	208694
Поточні забезпечення	1660	9567	14599
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	42732	54427
Усього за розділом III	1695	599742	609615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1217950	1357108

Генеральний директор

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

Додаток Ж

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю
«Яготинський маслозавод»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Код		
2020	01	01
00446003		

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3201672
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2566752)	(2342351)
Валовий:	2090	928989	859321
прибуток			
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Адміністративні витрати	2130	(33139)	(26531)
Витрати на збут	2150	(581379)	(446501)
Інші операційні витрати	2180	(22961)	(23455)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	297379	367868
прибуток			
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477
Інші доходи	2240	19	116
Фінансові витрати	2250	(79520)	(62482)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3)	(1421)
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	221378	309558
прибуток			
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36637	-55849
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат:	2350	184741	253709
прибуток			
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	184741	253709

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2068674	1944364
Витрати на оплату праці	2505	147942	109285
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	23122
Амортизація	2515	56513	37373
Інші операційні витрати	2520	545613	417387
Разом	2550	2848388	2531531

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна