

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

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

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)
_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Петухова О. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Оцінювання чинників конкуренції та конкурентів підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МА-4-2

_____ Шкадюк Каріна Олегівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Нечаєв Олександр Леонідович _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“27” січня 2021 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шкадюк Каріни Олегівни

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

1. Тема роботи: «Оцінювання чинників конкуренції та конкурентів підприємства»

керівник проекту (роботи) Нечаєв О.Л., ст. викл. кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 27.01.2021 р. № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 28.05.2021 року.

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

4. Зміст пояснювальної записки Вступ. 1. Основні теоретичні засади оцінювання чинників конкуренції та конкурентів підприємства. 2. Оцінювання чинників конкуренції, конкурентів та конкурентного середовища ПрАТ «Вімм-Білл-Данн». 3. Розроблення пропозицій та рекомендацій щодо поліпшення позицій ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» у конкурентному середовищі на ринку молочної продукції України. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу : Основні показники діяльності підприємства; Частки ринку підприємств конкурентів; Комплексне оцінювання чинників конкуренції та конкурентів; Оцінювання 5-ти сил конкуренції для ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»; Результати оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку молока та молочної продукції України в 2017 – 2019 рр.; Динаміка показників, що характеризують інтенсивність конкуренції; Очікувані результати від впровадження заходу, тис. грн., Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

5. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

6. Дата видачі завдання 27.01.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	01.02.2021 - 20.02.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	21.02.2020 - 09.03.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Основні теоретичні засади оцінювання чинників конкуренції та конкурентів підприємства»	10.03.2021 - 05.04.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання чинників конкуренції, конкурентів та конкурентного середовища ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»»	06.04.2021 - 29.04.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій та рекомендацій щодо поліпшення позицій ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» у конкурентному середовищі на ринку молочної продукції України»	30.04.2021 - 25.05.2021	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	26.05.2021	Виконано
7.	Оформлення роботи	27.05.2021	Виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Шкадюк К.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Нечаєв О.Л.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шкадюк К.О. Оцінювання чинників конкуренції та конкурентів підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

У бакалаврській роботі виконано оцінювання чинників конкуренції та конкурентів на матеріалах відомого виробника молочних виробів ПрАТ «Вімм-Білл-Данн». Розглянуто сутність конкуренції, її різновидів та чинників, вивчено методичні основи дослідження чинників конкуренції та конкурентів.

Був проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства; досліджено чинники конкуренції та конкурентів методом моделі Портера у сукупності та за кожним чинником окремо. Проведено аналіз конкурентного середовища, що склалося на ринку молочних виробів України, як наслідок результуючого прояву дії чинників конкуренції та взаємодії конкурентів та узагальнюючою їх характеристикою.

За результатами виконаних досліджень було розроблено пропозиції щодо поліпшення ринкових позицій ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» та запропоновано захід комунікаційного характеру «Проведення розіграшу у соціальних мережах». Оцінено очікувані результати та вплив запропоновано заходу на основні показники роботи підприємства.

Ключові слова: конкуренції, види конкуренції, чинники конкуренції, конкуренти, конкурентне середовище, модель 5 сил Портера, чотирьохчастковий показник концентрації, індекс Харфіндела-Хіршмана, індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана).

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
Розділ 1. Основні теоретичні засади оцінювання чинників конкуренції та конкурентів підприємства	9
1.1. Сутність конкурентного середовища як результату дії конкуренції, її чинників та конкурентів підприємства	9
1.2. Методичні засади оцінювання чинників конкуренції і конкурентів та діагностики конкурентного середовища.....	14
Розділ 2. Оцінювання чинників конкуренції, конкурентів та конкурентного середовища ПрАТ «Вімм-Білл-Данн».....	23
2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства та огляд ринку молочної продукції України.....	23
2.2. Аналіз чинників конкуренції та конкурентів за моделлю Портера	31
2.3. Дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»....	34
2.4. Узагальнююче оцінювання стану конкуренції та визначення відповідної конкурентної ситуації для ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» на ринку молочної продукції України	40
Розділ 3. Розроблення пропозицій та рекомендацій щодо поліпшення позицій ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» у конкурентному середовищі на ринку молочної продукції України.....	46
3.1. Основні шляхи посилення конкурентних позицій підприємства	46
3.2. Визначення результативності впровадження заходу «Проведення розіграшу через соціальні мережі».....	51
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	51
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу впровадження заходу «Проведення розіграшу через соціальні мережі».....	53
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу.....	54
3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на основні показники	

діяльності ПрАТ «Вімм-Білль-Данн».....	58
Висновки	61
Список використаних джерел.....	65
Додатки	70

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Посилення глобалізаційних тенденцій розвитку світової економіки, стратегія набуття членства в світових і регіональних угрупованнях обумовлюють необхідність забезпечення стійких конкурентних переваг у ході конкурентної боротьби. Результативність реалізації конкурентних переваг національного ринку праці у системі міжнародного розподілу праці залежить від ефективності внутрішньої конкурентної політики, співвідношення попиту та пропозиції на ринку праці, якості та конкурентоспроможності робочої сили, розвиненості ринкової інфраструктури. Відповідно, поступово актуалізуються проблеми, пов'язані із забезпеченням ефективності конкурентних процесів, передусім, формування добросовісної конкуренції та її чинників і, як наслідок, оптимального конкурентного середовища на ринку.

Теоретичні основи конкуренції, її форми, конкурентне середовище, чинники, а також проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств широко висвітлені в працях багатьох вітчизняних і закордонних учених. Дослідженням класифікаційних чинників конкуренції та конкурентоспроможності підприємств займалися такі автори, як Азоєв Г., Базилюк Я., Броницький О., Гончаров В., Грицишин Н., Донських А., Ємець Ю.Г., Завербний А. С., Івченко А.О., Кадирус І.Г., Кузьмін О.Є., Ліфіц І., Малік М., Масляєва О., Мінченко М., Портер М., Прокопець Л., Сміт А., Фіщук Б., Нефедова О., Шевельов С. та ін. Незважаючи на всебічне висвітлення проблеми конкуренції та конкурентоспроможності у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі, потребують обґрунтування теоретичні підходи до особливостей чинників впливу та засад зміцнення конкурентоспроможності підприємств, оскільки розвиток ринкового середовища здійснюється під впливом зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, умов господарювання товаровиробників, що потребує проведення подальших досліджень систематизації чинників конкурентоспроможності підприємств. Тому ступінь

дослідження чинників впливу на конкурентоспроможність підприємств завжди є актуальною, що і зумовило вибір теми дипломної роботи.

Метою дослідження кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій та заходів стосовно покращення позицій ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» у конкурентному середовищі на ринку молока та молочної продукції України.

Враховуючи визначену мету для розкриття теми дослідження треба вирішити такі завдання:

- розкрити сутність понять «конкуренція», «чинники конкуренції» та «конкурентне середовище»;
- розглянути основні конкурентні сили за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера;
- визначити методичні підходи до оцінювання та діагностики чинників конкуренції, конкурентів та конкурентного середовища;
- здійснити огляд ринку молока та молочної продукції України;
- охарактеризувати маркетингову діяльність ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»;
- проаналізувати чинники конкуренції та конкурентів за моделлю Портера;
- дослідити конкурентне середовище за такими показниками, як чотирьохдольний показник концентрації, індекс Харфінделя-Хіршмана та індекс Розенблюта з метою оцінювання інтенсивності конкуренції на українському ринку молока та молочної продукції;
- окреслити основні напрями та надати пропозиції щодо покращення позицій підприємства у конкурентному середовищі на ринку України.

Об'єктом дослідження є чинники конкуренції, конкуренти та конкурентне середовище ПрАТ «Вімм-Білл-Данн».

Предметом дослідження даної роботи є теоретичні та методичні основи оцінювання чинників конкуренції, конкурентів та конкурентного середовища підприємства.

Методи дослідження кваліфікаційної роботи. Для виконання роботи використано такі методи: аналізу та синтезу, узагальнення, аналітичний, статистичний, табличний.

Теоретичною базою кваліфікаційної роботи бакалавра слугували праці провідних вітчизняних науковців з питань дослідження та оцінювання конкурентного середовища підприємства, становища ринку молока та молочної продукції України.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи бакалавра слугували офіційні статистичні матеріали.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, включаючи 15 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел складається із 53 позицій.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентного середовища як результату дії конкурентів, її чинників та конкурентів підприємства

Виникнення й розвиток конкуренції є невід'ємною складовою ринкової економіки. Її механізм гнучко реагує на будь-які зміни, що відбуваються на ринку, який у свою чергу є чутливим до змін у механізмі конкуренції. Така ситуація спонукає підприємства шукати шляхи зниження витрат на виробництво, підвищення продуктивності праці, запровадження інновацій, залучення нових інвестицій тощо. Таким чином, можна стверджувати, що конкуренція являє собою внутрішній механізм ефективного динамічного та економічного розвитку.

Конкуренція – це змагання (боротьба), властиве товарному виробництву, між окремими господарюючими суб'єктами (конкурентами), зацікавленими у більш вигідних умовах виробництва та збуту товарів. Конкуренція завжди протікає у певному середовищі. Конкурентне середовище підприємства є частиною зовнішнього середовища підприємства, де воно вступає в конкурентні відносини. Конкурентне середовище є результатом і умовою взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічної боротьби і здатність впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію. Одним з найважливіших фактів є те, що конкурентне середовище утворюється не лише суб'єктами ринку, взаємодія яких породжує конкуренцію, а й відносинами між ними [9, с. 45].

Конкурентне середовище – це система взаємовідносин, якій притаманні такі ознаки:

- цілісність;
- ієрархічна структура (єдність зв'язків між елементами, їх ієрархія);

- взаємодія, взаємозалежність (взаємний вплив елементів);
- спрямованість (здатність системи розвиватись згідно з визначеною метою).

Такий підхід базується на тому, що конкурентне середовище – це обумовлений стан ринку, що є результатом дії окремих економічних агентів, в тому числі й держави. Для виживання суб'єкту господарювання, який є складовою конкурентного середовища, потрібно реагувати на значну кількість факторів, які формують конкурентне середовище.

Крім того, конкурентне середовище є складною економічною категорією, що характеризує взаємозв'язок окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів, колективного захисту, чинників внутрішнього і зовнішнього видів впливу на умови економічної діяльності, які визначають відповідний рівень економічної боротьби та важливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію [24].

До функцій, що виконує конкуренція в ринкових умовах відносяться:

- визначення ринкової вартості товарів;
- стимулювання впроваджень досягнень науково-технічного прогресу;
- вибір найбільш ефективних форм власності та господарювання;
- вплив на формування ефективних ринкових організаційних структур.

Конкурентне середовище класифікують за певними ознаками:

1. За об'єктом купівлі:

- конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного споживання));

- конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування, охорони здоров'я, освіти);

- конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, навчальних закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом

інформації, та надають її за необхідності різним установам, підприємствам та організаціям);

– конкурентне середовище науково-технічних розробок; конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та цінних паперів);

– конкурентне середовище трудових ресурсів.

2. За територіальною ознакою:

– світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкурентної продукції);

– міжнародне конкурентне середовище (включає виробників кількох країн);

– національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції);

– міжрегіональне конкурентне середовище (формується на межі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів);

– регіональне конкурентне середовище;

– міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів);

– районне конкурентне середовище;

– місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які діють в конкретно обумовленому місці);

– конкурентне середовище підприємства;

3. За моделями конкуренції на ринку:

– конкурентне середовище досконалої конкуренції;

– конкурентне середовище чистої монополії (конкурентне середовище закритої монополії, природної монополії, білетареальної монополії, відкритої монополії);

- конкурентне середовище олігополії (конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певних угодах між ними);
- конкурентне середовище монополістичної конкуренції [24].

Також виділяють недобросовісну конкуренцію. 7 червня 1996 р. в Україні був прийнятий Закон «Про захист від недобросовісної конкуренції». Закон ввійшов в дію з 1 січня 1997 р. Відповідно до Закону до актів недобросовісної конкуренції відносяться:

- неправомірне використання ділової репутації (використання рекламних матеріалів, упаковки товару іншого виробника, порівняльна реклама, копіювання зовнішнього вигляду виробу);
- неправомірний збір, розголошення та використання комерційних таємниць;
- створення перешкод господарюючим суб'єктам у процесі конкуренції (виконання робіт, перепродаж товарів, здійснення послуг із залученням асортименту; дискримінація покупця, розрив контрактів; підкуп постачальника, працівника або покупця).

Важливим є той факт, що за здійснення дій, які відносяться до недобросовісної конкуренції, накладаються відповідні штрафи.

М. Портер виділяє такі стратегії конкурентної боротьби [33, с. 177]:

- стратегія «ціна-кількість»: передбачає зменшення витрат на виробництво і збут продукції, у тому числі за рахунок збільшення виробництва (ефект масштабності);
- стратегія диференціації: спроба досягти унікальності в якому-небудь аспекті, важливому для більшості споживачів;
- стратегія фокусування: передбачає концентрацію уваги на певному сегменті ринку й обслуговування його краще та ефективніше, ніж це роблять суперники.

Проаналізуємо конкурентне середовище за допомогою вивчення дії п'ятьох його сил (рис. 1.1). [33, с.318]

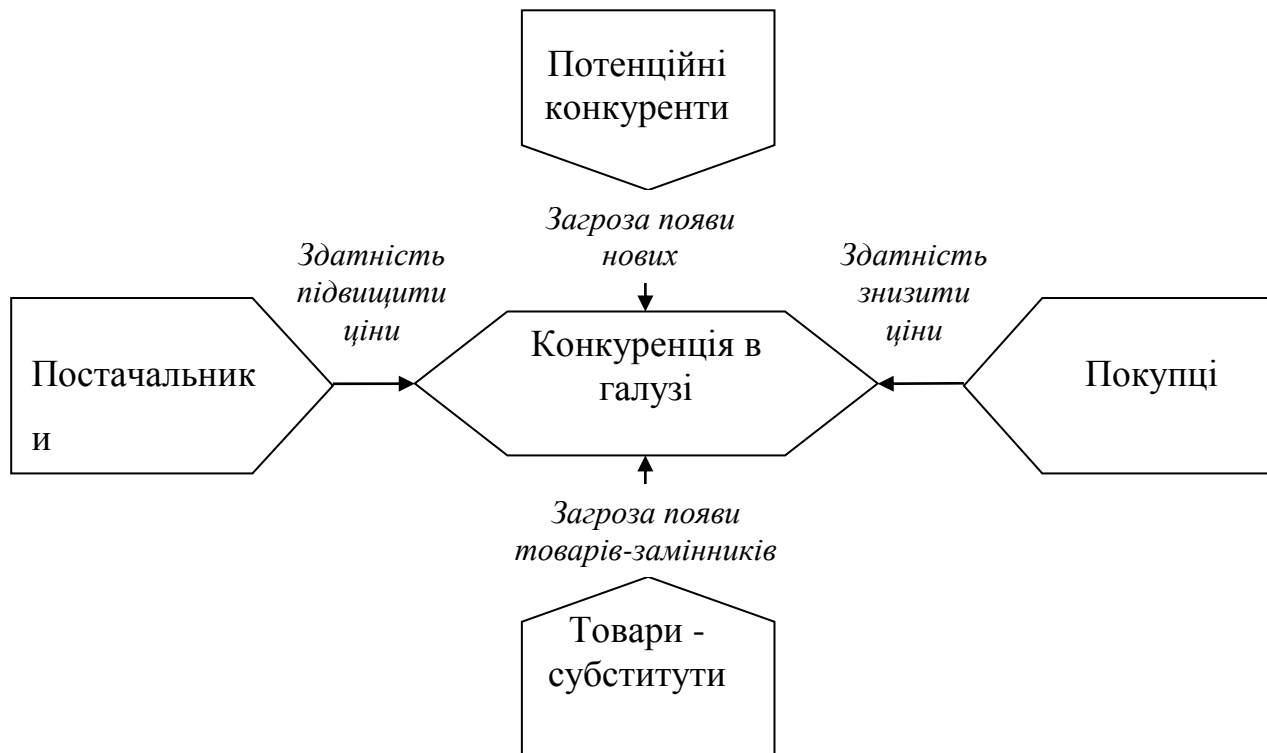


Рис. 1.1. П'ять сил конкурентного середовища

Джерело: розроблено автором за [33, с.318]

До п'ятьох сил конкурентного середовища відносяться [33, с.319-320]:

1. Потенційні конкуренти – поява цієї сили на ринку призводить до зростання виробничих потужностей й, як наслідок, до зростання пропозиції товарів на ринку, зниження цін, підвищення витрат на маркетинг, зменшення норм прибутку. Проте, є певні перешкоди для проникнення нових суперників на ринок:

- необхідність у значних обсягах початкового капіталу або забезпеченні значних обсягів збуту продукції;
- необхідність значних витрат на конверсію;
- нестача каналів розподілу та виникнення труднощів у доступі до них;
- потреба у витратах на ліцензії, патенти, ноу-хау тощо;
- високий імідж присутніх на ринку товарів.

2. Товари-субститути – це товари, що виробляються і інших галузях, вони можуть замінити продукцію підприємства, оскільки виконують аналогічні функції для однієї й тієї ж категорії споживачів. Просуненню товарів-

замінників на ринок перешкоджають їх висока вартість, недостатня інформованість споживачів про них, низький рівень розвитку сервісу, високий рівень привабливості продукції, що вже є на ринку.

3. Покупці – здатні впливати на рівень конкуренції на ринку сприяє створенню можливості зниження цін, посилення уваги до інших конкурентних пропозицій. Чим більше покупці зосереджені та проінформовані, чим більше закупівель цих товарів вони здійснюють, тим цей вплив є сильнішим.

4. Постачальники – здатні впливати на ринкову конкуренцію проявляється у здатності підвищити ціни на свою продукцію, знизити її якість. Сила постачальників визначається їх кількістю (чим їх менше, тим вони сильніші), концентрацією, відсутністю товарів-замінників, вирішальним значенням їх товарів для покупців.

5. Конкуренція в галузі. Боротьба в галузі сильна тоді, коли суперники відчують труднощі або бачать шляхи покращення свого стану. До факторів, що визначають конкуренцію в галузі належать:

- значна кількість конкурентів або приблизна рівність їх сил;
- уповільнені темпи зростання в галузі;
- високий рівень постійних витрат або вартості товарно-матеріальних запасів;
- високі бар'єри виходу з ринку;
- відсутність умов для диференціації діяльності тощо [33, с. 321–322].

1.2. Методичні засади оцінювання чинників конкуренції і конкурентів та діагностики конкурентного середовища

Провести діагностику конкурентного середовища означає дослідити об'єкт діагнозу з метою отримання результату – висновку про стан об'єкту.

Об'єктом діагнозу може виступати підприємство в цілому як виробничо-економічна система, елементи цієї системи, функціональні підрозділи окремих підприємств, виробничі функції, види діяльності тощо [35].

Дослідження та оцінка діяльності конкурентів базується на такій інформації про них:

- хто вони і як їх багато;
- характер власності їхнього майна;
- їхня фінансова стійкість та уразливість;
- позиції конкурентів на ринку (частка на ринку, обсяг продажів, рейтинг);
- основні техніко-економічні та конкурентні параметри вироблюваної ними продукції, види та характер послуг;
- ступінь завантаження виробничих потужностей конкурентів та їхній науково-технічний потенціал;
- їхня основна маркетингова, зокрема конкурентна, стратегія, її зміст та переваги;
- характеристика та особливості політики конкурентів щодо елементів комплексу маркетингу;
- конкурентні переваги, сильні та слабкі сторони в діяльності конкурентів;
- способи здійснення ділових операцій;
- відношення конкурентів до появи нових фірм та інше [34, с.624].

До принципів діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства відносять:

- комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні поєднувати в собі оцінку ефективності процесу адаптації підприємства до змінних умов функціонування, ступінь реалізації стратегічного потенціалу та конкурентні позиції підприємства відносно суперників, що розглядаються як база для порівняння;

– об’єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні ґрунтуватися на повній та достовірній інформації щодо внутрішніх й зовнішніх умов його діяльності та показувати дійсні конкурентні позиції суб’єкта господарювання;

– системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розроблення певних рекомендацій можуть виступати тільки результати системного аналізу впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних зв’язків та встановленого ними синергічного ефекту;

– безперервність – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня повинен мати безперервний характер (за допомогою створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства);

– динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності підприємства є прогнозування змін конкурентних позицій підприємства й розроблення ефективних управлінських рішень;

– оптимальність – передбачає потребу у комплексній оцінці способів досягнення певних конкурентних позицій з врахуванням прямих витрат, що пов’язані з реалізацією заходів щодо врегулювання конкретного фактора, та потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому [35].

Здатність підприємства конкурувати на ринку з іншими підприємствами визначається такими показниками:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту та просування товарів;
- ефективність виробництва;
- імідж підприємства [12].

Конкретний вибір показників залежить від методу діагностики конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінювання чинників конкуренції та конкурентів застосовують модель Портера.

Модель 5 сил Портера описує фактори, що формують конкурентне середовище. Додаткову цінність вона має тому, що в неї легко можна додати фактор корупції і врахувати бізнес-реалії конкретної держави. Знайти баланс у цій моделі – означає утримати прибутковість, втратити його – отримати збитки, вийти з ринку або провалитися під час входу на нього. Отже, розберемося, що це за сили [53].

Перша сила. Нові конкуренти. Якщо відкрити бізнес у галузі складно, вірогідність того, що з'являться нові гравці, невелика. Складність виходу на ринок може проявлятися у браку технологій, відсутності спеціалістів, великих початкових витратах, відсутності каналів дистрибуції, необхідності отримати ліцензію тощо. Складність потрібно оцінювати не в загальному, а для конкретного бізнес-плану.

Друга сила. Ринкова сила постачальників. Ця сила показує, наскільки постачальники контролюють ринки: якою мірою вони спроможні впливати на ціну і якість продукції або послуг. Чим більше на ринку продавців і чим менший їхній потенційний вплив, тим легше вибрати контрагента, отримати знижку або пільгову ціну та утримувати видатки компанії на певному рівні.

Але не завжди мала кількість продавців означає високі ціни, шантаж і тиск. Наприклад, у цивільному авіабудуванні лише дві компанії Airbus і Boeing утримують величезну частку ринку, але це не заважає їм виготовляти якісну продукцію і надавати гідний рівень сервісу. Цьому сприяє дуже напружена конкуренція між компаніями, що вимагає постійного розвитку та створення нових конкурентних переваг [53].

Третя сила. Ринкова сила покупців. На одному ринку покупці можуть легко змінити постачальника, знайти товару заміну або бойкотувати компанію через будь-яку причину. На іншому – знайти альтернативу або відмовитись від продукції дуже важко. Спробуйте придбати автомобіль – знайдете в інтернеті тисячі пропозицій різних марок, моделей машин, нових і вживаних. Спробуйте

змінити операційну систему на вашому комп'ютері – доведеться обирати серед версій Windows, можливо, вдасться впоратися з Linux, останній варіант – операційна система від Apple в комплекті з їхньою продукцією. Та й все.

Четверта сила. Доступність альтернативних продуктів. Часто споживач може не тільки змінити постачальника, а навіть відмовитись від товару чи послуги на користь альтернативного продукту, продукту-замісника. Можна обирати напій серед десятків брендів кави, а придбати чай. В підсумку споживачу потрібно вгамувати спрагу та отримати заряд бадьорості, як це зробити – його вибір.

П'ята сила. Суперництво наявних конкурентів. В цій частині моделі Портера вивчається можливість конкурентів, які вже існують, впливати на те, що відбувається в галузі. На них теж діють всі вищевказані сили, і вони теж мають боротися з таким самим тиском [53].

Якщо склалась ситуація, що у конкурентів висока маржинальність, то є велика ймовірність, що одна чи декілька компаній почнуть цінову або рекламну війну з метою збільшити власну частку ринку. Так само може вчинити фірма, яка вже домінує в галузі і бажає ще більше послабити позиції інших організацій. Зараз це можна спостерігати на прикладі демпінгу цін на нафту з боку держав, які є найбільшими виробниками.

Чинники конкуренції можна аналізувати кожен окремо, або ж у комплексі.

Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства класифікуються за певними ознаками. Найбільш розповсюдженою ознакою для класифікації є форма представлення результатів оцінки. Відповідно до цієї ознаки методи діагностики конкурентоспроможності підприємства поділяються на графічні, матричні, розрахункові й комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) [21, с.105].

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на побудові «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Головною перевагою цього методу є його наочність

та простота. Основним недоліком методу є те, що такий метод не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричний метод оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на побудові матриці – таблиці, що являє собою сукупність впорядкованих елементів у рядках та стовпцях. Перевагою матричного методу є те, що цей метод дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації щодо обсягів реалізації дає змогу забезпечити високу репрезентативність оцінки. До недоліків методу відносяться надмірна спрощеність та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, в результаті чого ускладнюється вироблення управлінських рішень [21, с.106].

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства поділяються на:

- специфічні методи – методи, які дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих видах його діяльності: виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;

- комплексні методи – методи, які ґрунтуються на комплексному підході щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства [35].

Основними показниками для оцінювання та діагностики конкурентного середовища є такі показники як чотирьохдольний показник концентрації, індекс Харфінделя-Хіршмана та індекс Розенблюта [24].

Чотирьохдольний показник (CR – Concentration Ratio) – являє собою загальну частку чотирьох перших підприємств ринку, що реалізують максимальні обсяги продукції в загальному обсязі реалізації продукції на ринку, що розглядається. Даний показник дозволяє побачити можливості для змови, картелювання та встановлення єдиної цінової політики.

Чотирьохдольний показник розраховується за допомогою формули 1.1:

$$CR_n = \frac{OP_1 + OP_2 + \dots + OP_n}{OP}, \quad (1.1)$$

де OP_1, OP_2, \dots, OP_n – обсяг продажів (виробництва) продукції відповідно до першої, другої та n -ої найбільш великої корпорації на аналізованому ринку

(у галузі), тис. гр. од.; OP – загальний обсяг продажів (виробництва) продукції на аналізованому ринку (у галузі) усіма корпораціями, тис. гр. од.

Інтерпретація розрахункових значень CR :

- $CR < 45\%$ – рівень концентрації ринку низький (ринок низько концентрований), інтенсивність конкуренції висока;
- $45\% < CR < 70\%$ – рівень концентрації ринку і інтенсивність конкуренції на ньому помірна, тобто ринок є помірно концентрованим;
- $CR > 70\%$ – рівень концентрації ринку високий (ринок високо концентрований), інтенсивність конкуренції низька. Такий ринок є об'єктом монопольної практики і потребує нагальних дій з боку антимонопольного комітету щодо розукрупнення лідерів ринку.

Суттєвим недоліком показника концентрації спеціалісти вважають його «не чуттєвість» до різних варіантів розподілу часток між конкурентами. Так, чотирьохдольний показник буде однаковим в двох зовсім різних ринкових ситуаціях:

- одне підприємство контролює 77% ринка, а інші 23 підприємства – по 1%;
- п'ять рівносильних підприємств володіють 20%- ми частками ринку [24].

Серед показників, що використовуються для оцінки рівня монополізації ринку, який позбавлений недоліків попереднього показника, є індекс Харфіндела-Хіршмана (ІНН), що розраховується за формулою 1.2:

$$ІНН = \sum_{i=1}^n x_i^2, \quad (1.2)$$

де x_i – частка ринку i -ї фірми, виражена у відсотках, n – загальна кількість фірм на ринку.

Індекс Харфіндела-Хіршмана може набирати значення від 0 (повна децентралізація виробництва) до 10 000 (абсолютна монополія). Емпірично визначено, що при значенні індексу:

- 0 – 1000 – ринок є немонополізований (нормальний для конкуренції – конкурентний) ринок; рівень концентрації ринку низький (ринок низько концентрований), інтенсивність конкуренції висока;
- 1001 – 1800 – перехідний від конкурентного до монополізованого; рівень концентрації ринку і інтенсивність конкуренції на ньому помірна;
- ≥ 1801 (1801 – 10000) – монополізований (неконкурентний) ринок. Рівень концентрації ринку високий (ринок високо концентрований), інтенсивність конкуренції низька [24].

Індекс Розенблюта (IP) нівелює недоліки індексу Харфіндела-Хіршмана, адже розраховується з врахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжування часток від максимальної до мінімальної. Розрахунок індексу Розенблюта здійснюється за формулою 1.3:

$$IP = \frac{1}{2 \times \sum r_i \times d_i - 1}, \quad (1.3)$$

де $r_i = 1:n$ – ранг підприємства за часткою ринку від максимальної до мінімальної, n – кількість підприємств, d_i – частка ринку i -ї фірми, виражена у долях.

Можливі значення індексу Розенблюта:

- 0,81 – 1 – ринок монополізований;
- 0,2 – 0,8 – концентрація ринку є високою;
- 0 – 0,19 – концентрація ринку є низькою [24].

Отже, конкурентне середовище – це сукупність окремих конкурентних сил, що функціонують на ринку, результат присутності, взаємозв'язку, взаємодії та боротьби яких кардинально впливає на рішення компанії про вихід на цей ринок. Конкурентне середовище прийнято аналізувати за допомогою вивчення дії п'ятих його сил: потенційних конкурентів, покупців, постачальників, товарів-субститутів та конкуренції в галузі. Провести діагностику конкурентного середовища означає дослідити об'єкт діагнозу з метою отримання результату – висновку про стан об'єкту. До принципів діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства відносять: комплексність, об'єктивність, системність, безперервність, динамічність та

оптимальність. Конкретний вибір показників залежить від методу діагностики конкурентоспроможності підприємства. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства поділяються на графічні, матричні, розрахункові й комбіновані. Ступінь інтенсивності конкуренції на ринку оцінюється за допомогою чотирьохдольного показника, індексу Харфіндела-Хіршмана та індексу Розенблюта [9].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНЦІЇ, КОНКУРЕНТІВ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «ВІММ-БІЛЛЬ-ДАНН»

2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства та огляд ринку молочної продукції України

Компанія «Вімм-Білл-Данн Україна» – приватне акціонерне товариство, що знаходиться за адресою вул. Промислова, 7 у м. Вишневому Києво-Святошинського району Київської області.

Протягом майже двадцяти років компанія «Вімм-Білл-Данн» тримає високу планку лідерів у виробництві традиційної молочної продукції, йогуртів, молочних десертів і сиру на теренах України.

Історія компанії «ВБД» в Україні розпочалася з 2000 р. У червні 2001 р. Київський міський молочний завод № 3 – одне з найбільших підприємств України з переробки молока – увійшов до складу компанії «Вімм-Білл-Данн» (історія заводу бере початок у 1973 р., коли він був введений в експлуатацію).

Другим за величиною і значимістю є філія ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» – «Харківський молочний комбінат», один із найбільших заводів з переробки молока в Україні, який теж був побудований в 1973 р. У вересні 2002 р. «Харківський молочний комбінат» увійшов до складу компанії «Вімм-Білл-Данн Україна».

3 грудня 2010 р. до компанія приєдналася до міжнародної корпорації «PepsiCo».

Стратегія «Вімм-Білл-Данн» заснована на постулатах: виробляти молочні продукти в тому регіоні, де вони споживаються, пропонувати споживачам найкращі молочні продукти за прийнятними цінами. Кожен завод, кожне підприємство компанії – унікальні, але їх об'єднує одне – висока якість продукції.

Місія компанії відображає її фундаментальні цінності, які виражаються у визначенні: «Вімм-Білл-Данн» допомагає людям, радує їх щодня смачними і корисними для здоров'я всієї родини продуктами харчування.

На ринку молока та молочної продукції України компанія «Вімм-Білл-Данн» просуває свої основні бренди: «Слов'яночка», «Чудо», «Машенька», «Ромол», «Смаченька» та «Агуша».

До асортиментних груп торгових марок, які представляють ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» входять: кефір, молоко, ряжанка, сметана, сир кисломолочний, сир плавлений, сирки, творожки, повітряні творожки, творожні десерти, питні йогурти, молочні коктейлі, густі йогурти, молочні пудинги, глазуровані сирки, йогуртери та білакт.

Всі продукти компанії «Вімм-Білл-Данн» піддаються постійному контролю, мета якого – гарантувати їх безпеку та високу якість [29].

Проаналізуємо склад товарного асортименту підприємства за широтою та глибиною станом на 01.01.2020 р. (додаток А).

Аналіз складу товарного асортименту підприємства за широтою та глибиною, наведеного у додатку А, показує, що асортимент компанії «Вімм-Білл-Данн» представлений у розрізі шести груп – торгових марок: ТМ «Чудо» в своєму асортименті містить 69 позицій молочної продукції, ТМ «Слов'яночка» – 20, ТМ «Агуша» – 18, ТМ «Ромол» – 13, ТМ «Смаченька» – 5, ТМ «Машенька» – 3. Найбільш глибоким є асортимент ТМ «Чудо, найменш глибоким – ТМ «Машенька».

Таким чином, насиченість асортименту компанії «Вімм-Білл-Данн» становить 128 позицій. Асортимент продукції, що представляє підприємство на ринку молока та молочної продукції України є гармонійним.

Проаналізувавши асортимент продукції «Вімм-Білл-Данн», що був представлений на ринку молока та молочної продукції у 2019 р., можна стверджувати, що до 2019 р. відбулося ряд змін. Так, у 2019 р. асортимент «Вімм-Білл-Данн» був представлений такими торговими марками як Слов'яночка», «Чудо», 9 «Ромол», «Смаченька», «Машенька», «Агуша». У

асортименті кожної торгової марки. що продовжували представляти компанію на ринку молока та молочної продукції України, відбулося ряд суттєвих змін. Так, в асортименті ТМ «Чудо» з'явилося 25 нових позицій питного йогурту та десертів творожних, в асортименті ТМ «Ромол» з'явився сир плавлений з різними добавками, в асортименті ТМ «Агуша» з'явилися нові позиції йогурту питного та сирка солодкого дитячого, в асортименті ТМ «Слов'яночка» більшість позицій було замінено новими.

Підприємство постійно розширює свій асортимент молочної продукції, керуючись потребами споживачів. За допомогою впровадження рекламних кампаній в засобах масової інформації, проведення дегустацій та презентацій, розповсюдження в торговельних точках оригінальних рекламних матеріалів, продукція ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» придбала популярність та споживчу цінність покупців на теренах України. Підприємство проводить моніторинг потреб населення України, на базі якого з урахуванням отриманих результатів служба маркетингу коригує асортимент продукції, що виробляється [29].

Підприємство забезпечують сировиною більш ніж 50 постачальників з Київської, Житомирської, Чернігівської, Черкаської та Вінницької областей. Реалізація продукції відбувається в усіх цінових категоріях та для різних цільових аудиторій через дистриб'ютора ТОВ «Сандора». Ринками збуту для продукції ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» виступають магазини, супермаркети та гіпермаркети, що діють в Україні, а саме: «Сільпо», «Велика Кишеня», «BILLA», «МегаМаркет», «ЕКО-Маркет», «Фуршет», «Континент», «Novus», «АТБ-Маркет», «Varus», «Ашан», «Фора» та інші. Споживачами продукції підприємства на території України є населення України всіх вікових категорій. Головними конкурентами ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» на ринку молока та молочної продукції України є такі підприємства: ПрАТ «Danone Україна», ТОВ «Молочний Альянс», ДП «Лакталіс Україна», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Придніпровський молочний комбінат», ПрАТ «Галичина» [44].

Проведемо аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» (табл. 2.1), виконаний на матеріалах Додатку Б.

**Основні показники діяльності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» у
2018 – 2019 рр.**

Показники	Один. виміру	2018	2019	Відхилення	
				Абсолют., +/-	Відносне, %
1. Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі у розрізі основних асортиментних груп:	т	97089,3	77229,5	-19859,8	-20,46
– молоко		25448,0	30884,0	5436,0	21,36
– дієтпродукти		21635,9	22375,6	739,7	3,42
– масло		661,2	666,2	5,0	0,76
– сметана		8936,9	8763,1	-173,8	-1,94
– йогурти		8720,6	2351,0	-6369,6	-73,04
– творожні вироби		17591,4	7986,6	-9604,8	-54,60
– сир		121,5	86,3	-35,2	-28,97
– інше (сироватка, молоко напівфабр., вершки напівфабр.)		13973,8	4116,7	-9857,1	-70,54
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн.	1500745	576061	-924684	-61,61
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1361950	451745	-910205	-66,83
4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1131781	325143	-806638	-71,27
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	28037	26944	-1093	-3,89
6. Витрати на збут	тис. грн.	18164	15924	-2240	-12,33
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в т. ч.:	тис. грн.	1177982	368011	-809971	-68,76
– змінні витрати		989505	298088	-691417	-69,88
– постійні витрати		188477	69923	-118554	-62,90
8. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	183968	83734	-100234	-54,48
9. Прибуток чистий	тис. грн.	72622	-163088	-235710	-224,57
10. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	86,49	81,46	-5,03	-5,82
11. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,33	-36,10	-41,43	X
12. Рентабельність продукції	%	13,50	18,54	5,04	X

Джерело: [29]

Отже, обсяг виробництва продукції у 2019 р. склав 77229,5 тис. т, що на 20,46% менше як у 2018 р. Зростання обсягів виробництва спостерігається по молоку, дієтпродуктах та маслу. Зменшення обсягів виробництва спостерігається по сметані, йогуртах, творожним виробам, сиру та іншому (сироватці, молоку напівфабрикату, вершках напівфабрикатах). Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у 2019 р. становить 576061 тис. грн., що на 61,61% менше як у 2018 р. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за 2019 р. склав 451745 тис. грн., що на 66,83% менше в порівнянні з 2018 р. Собівартість реалізованої продукції в 2019 р. становить 325143 тис. грн. В порівнянні з 2018 р. собівартість реалізованої продукції зменшилась на 71,27%. Прибуток від реалізації продукції у 2019 р. зменшився на 100234 тис. грн. порівняно з 2018 р. і склав 83734 тис. грн. станом на 2019 р. Витрати на виробництво і реалізацію продукції зменшились на 68,76%. В 2019 р. витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації становили 81,46 коп., що на 5,82% менше як у 2018 р. За результатами аналізу діяльності підприємства, можна стверджувати, що ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» має чистий збиток в розмірі 163088 тис. грн. Чистий збиток зумовлений збитковим фінансовим результатом від операційної діяльності, причиною якого став взятий на не вигідних умовах кредит. Однак, прибуток від реалізації продукції є величиною позитивною, хоч його величина у 2019 році і зменшилась на 54,48 %. Станом на 2019 р. діяльність підприємства є не рентабельною – показник рентабельності продаж становить -36,10%, що на 41,43 відсоткові пункти менше як у 2018 р. Рентабельність продукції у 2019 р. зросла порівняно з 2018 р. на 5,04 відсоткові пункти і становить 18,54%.

Функціонування ринку молочних продуктів в Україні відбувається в таких умовах:

- низького рівня технологічного оснащення молокозаводів, застосування застарілого обладнання;
- нерозвиненості ринкової інфраструктури;

- невисокого рівня забезпеченості сировиною та завантаженості потужностей;
- невисокої якості кінцевої продукції підприємств молочної промисловості;
- зниження попиту на продукти переробки у зв'язку із низькою купівельною спроможністю населення [36].

Комплексний характер ринку молока та молочних продуктів, який охоплює виробничі потужності сільськогосподарських підприємств та населення, переробних заводів та розподільчих мереж, обумовлює високий рівень залежності загальних показників від поголів'я тварин.

Станом на 01.01.2018 р. в Україні налічувалося 2108,9 тис. корів. З них 484,6 тис. (23 %) – в сільськогосподарських підприємствах. У порівнянні із 1991 р. чисельність поголів'я корів зменшилася на 75 %, у порівнянні із 2001 р. – на 57,5 %, у порівнянні із 2012 – на 20 %. Тенденція до скорочення поголів'я триває. В середньому на одну область країни за винятком АР Крим і окупованих територій Донецької та Луганської областей припадало 91,7 тис. корів. Найбільше – у Вінницькій області – 157,7 тис. голів.

З точки зору пропозиції молока, зменшення поголів'я корів частково компенсується зростанням продуктивності тварин. Так, середньорічний надій на одну корову за результатами 2018 р. склав 4735 кг. Це на 65,4 % більше, ніж у 1991 р., у 2 рази більше, ніж у 2000 р. і на 16 % більше, ніж у 2011 р.

Розглянемо динаміку виробництва молока в Україні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виробництво молока в Україні у 2015 – 2018 рр., тис. т.

Показник	2015	2016	2017	2018	Темп зміни (2015-2018), %
Господарства усіх категорій	11190,6	11132,8	10615,4	10381,5	92,8
сільськогосподарські підприємства	2558,9	2647,5	2669,2	2705,6	105,7
питома вага, %	22,9	23,8	25,1	26,1	+3,2
господарства населення	8631,7	8485,3	7946,2	7675,9	88,9
питома вага, %	77,1	76,2	74,9	73,9	-3,2
на одну особу, кг	252,5	258,9	247,8	243,3	96,4

Джерело: [28]

Як бачимо з табл. 2.2, обсяг виробництва молока в Україні в 2018 році склав 10,4 млн. т. При цьому, в сільськогосподарських підприємствах було вироблено лише 2,7 млн. т. Більшість молока – майже 7,7 млн. т було вироблено в господарствах населення. Характерно, що не зважаючи на загальне зменшення обсягів виробництва за останні чотири роки, в сільськогосподарських підприємствах було зафіксовано незначне зростання цього показника – на 5,7 %. В господарствах населення скорочення обсягів виробництва становило 11,1 %. Супутнім показником, який в певній мірі характеризує рівень продовольчої безпеки країни є обсяг виробництва молока на душу населення. В 2018 р. цей показник склав 243,3 кг молока на людину, а це на 3,6 % менше, ніж у 2015 р.

У своїй діяльності підприємства молочної галузі повинні враховувати вплив декількох жорстких обмежуючих чинників:

- значне падіння світових цін на біржові молочні товари на світових ринках, що сприяє зниженню привабливості експортної торгівлі для вітчизняних виробників молока;

- виникнення нових непрямих торгових обмежень, які проваджує Росія. Справа в тому, що для деяких операторів молочного ринку (мова йде про українських виробників сирних продуктів) поступово ліквідуються можливості постачання сирної продукції до Росії через республіку Білорусь, оскільки Россільхознадзор змушує білоруські підприємства певними заборонами переглядати торговельні угоди з українськими підприємствами. Таким чином, торговельні санкції проти білоруських підприємств непрямим чином відбиваються і на діяльності виробників сирної продукції в Україні. Це явище, в свою чергу, негативно впливає на стан українського ринку молочної сировини, оскільки виробники сирних продуктів споживають на ньому значний обсяг сировини (адже щомісячний експорт сирних продуктів сягав майже 5 тис. т). Це означає, що потенційні обсяги молока, які споживалися сиродільними підприємствами, залишаються на ринку. Це ще більше підсилить дисбаланс у бік збільшення пропозиції молока;

– сезонне зростання пропозиції на внутрішньому ринку сирого молока: навесні починається сезон «великого молока», і постає питання його збуту для сільгоспвиробників [25].

Дія вище перелічених чинників створює певні суперечливі умови діяльності для підприємств молочної галузі України. З одного боку, сезонне зростання пропозиції молочної сировини не стало визначальним фактором, який би кардинально змінив тенденцію до зниження виробництва молока, але водночас цей чинник зумовив гальмування темпів падіння його виробництва. Це означає, що на переробні підприємства надійшло значно більше молочної сировини. При цьому позитивним є той факт, що в структурі виробництва спостерігалось зростання виробництва молока саме фермерськими господарствами.

Розглянемо обсяги виробництва молокопродуктів у 2014-2018 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз виробництва молокопродуктів в Україні у 2014 – 2018 рр., тис. т

Найменування продукції	Фактично вироблено					Відхилення			
	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне, тис. т		Відносне, %	
						18/17	18/14	18/17	18/14
Молоко рідке	698,1	631,1	721,3	660,4	632,1	-28,3	-66,0	-4,29	-9,4
Вершки сухі	53,4	38,8	45,5	44,7	43,78	-0,92	-9,6	-2,13	-18,0
Масло верш.	69,8	61,5	80,1	70,1	70,7	0,7	0,9	0,8	1,2
Сир свіжий	58,6	53,2	50,2	43,9	46,4	2,5	-12,2	5,5	-20,8
Сир жирний	127,3	110,9	85,2	83,2	76,0	-7,2	-51,3	-8,5	-40,2
Консерви молочні	47,1	36,7	33,0	30,3	27,7	-2,6	-19,4	-8,5	-41,1
Продукція кисломолочна	372,0	355,7	326,7	290,2	290,4	0,2	-81,6	0,1	-21,9
Казеїн	6,1	2,3	3,6	4,4	4,8	0,4	-1,3	9,8	-20,8
Морозиво та харч. лід	95,4	95,5	88,3	77,4	82,3	4,9	-13,1	6,3	-13,7
Спреди та сум. жирові	38,8	33,7	33,0	23,3	19,4	-3,9	-19,4	-16,6	-49,8
Мол. вміс. пр.	87,6	83,0	109,6	102,6	92,0	-10,6	4,4	-10,3	5,0

Джерело: [28]

Проаналізувавши дані табл. 2.3 можна стверджувати, що по більшості груп постійно відбувається поступове скорочення обсягів виробництва, у середньому на 12 % за 2 роки і від 10% до 50% за 5 років. Найбільшого спаду зазнали спреди та жирові суміші – майже на 50% за 5 років та на 16,6% за минулий рік, щорічно сильно знижується обсяг консервів молочних та жирних сирів – загалом на 40% або 51 та 19 тис. т відповідно за 5 років та на 8,5% або 7,2 та 2,6 тис. т відповідно за минулий рік. Молоко рідке та кисломолочна продукція знизили обсяг виробництва на 10% та 22% за 5 років відповідно. В порівнянні ж з 2017 р., об'єми виробництва молока рідкого скоротилися на 4,3% або 28 тис. т. Продукція кисломолочна в 2018 р., порівняно з 2017 р. навіть трохи збільшила своє виробництво – майже на 0,1%, що вже є позитивною тенденцією, враховуючи падіння на 22% за останні 5 років.

Невеликий зріст казеїну, морозива та сиру є позитивним лише з точки зору п'ятирічного розрізу, адже, порівняно з 2014 р., дані види продукції теж зазнали зниження обсягів виробництва на 21%, 13,7%, 20% відповідно. Хоча, звісно, тенденція до зростання в останній рік є позитивним явищем.

Єдина продукція що наростила обсяги виробництва порівняно з 2014 р. є масло вершкове – на 1,2%.

У перелік лідерів молочної галузі входять не тільки українські виробники молока, але і транснаціональні компанії, у яких є виробництво в Україні. Всі вони користуються значним попитом на ринку молока та молочної продукції України.

2.2. Аналіз чинників конкуренції та конкурентів за моделлю Портера

Дослідження чинників конкуренції та конкурентів ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» із застосуванням моделі Портера було проведено у сукупності для всіх факторів. Оцінювання проводилось у табличній формі. Для цього було складено таблицю, у якій серед параметрів оцінювання використано: кількість

гравців на ринку, темпи зростання ринку; рівень диференціації продукту; обмеження у підвищенні ціни. Оцінювання зазначених параметрів проводилось за 3-х бальною шкалою, яка передбачає три категорії оцінки: низький рівень прояву (1 бал), середній (2 бали) і значний рівень прояву (3 бали). Відповідно до ситуації та реальному стану справ у молочній галузі України та на ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» для кожного параметру була проставлена позначка у вигляді знаку «+» то, що відповідає визначеній оцінці. Результати проведеного оцінювання подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Комплексне оцінювання чинників конкуренції та конкурентів
ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» за моделлю Портера**

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

Джерело: розроблено автором

Сукупне оцінювання чинників конкуренції та конкурентів ПрАТ «Вімм-Білль-Данн» на основі моделі Портера дозволило визначити загальний бал, який дорівнює 10 (3 + 2 + 3 + 2), що відповідає високому рівню внутрішньогалузевої конкуренції та характеризує ринок молочної продукції як ринок з високим рівнем інтенсивності конкуренції.

Оскільки рівень інтенсивності конкуренції високий, то доцільно провести аналіз 5-ти сил конкуренції по кожному чиннику окремо за даними табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінювання 5-ти сил конкуренції для ПрАТ «Вімм-Білль-Данн»

Сила/оцінка	Оцінка наявності	Оцінка негативного впливу	Можливості варіювання	Загальний рейтинг
Існуючі конкуренти	8	7	3	12
Загроза появи нових конкурентів	5	6	2	9
Загроза появи товарів-замінників	1	5	6	0
Влада постачальників	4	3	1	6

Джерело: розроблено автором

Деталізоване оцінювання сил конкуренції на ринку дозволяє виявити силу прояву кожного чинника окремо та зосередити увагу на найбільш впливових та загрозливих факторах. За результатами проведеного дослідження, зробленого за даними табл. 2.5, можна зробити висновок про те, що найважливішим із параметрів, який потрібно брати до уваги є чинник «існуючі конкуренти», тому що його загальний рейтинг складає 12 і є самим найвищим серед усіх інших чинників. У ситуації, що склалася доцільно буде застосовувати концентрування, яке полягає у знаходженні малих ніш для

просування. Це створить умови для пом'якшення конкуренції та сприятиме розвитку діяльності в майбутньому.

Виконавши дослідження за моделлю Портера було окреслено найбільш сильні та впливові чинники конкуренції, до яких належать можливість втрати існуючих клієнтів, високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції, що пов'язано з великою кількістю операторів ринку, які пропонують ринку подібні товари з дуже незначною диференціацією. Практично відсутня загроза з боку постачальників, а також товарів-замінників. Через значну інтенсивність конкуренції, високу капіталоємність молочного бізнесу, дуже прискіпливі вимоги до дотримання санітарних вимог, а також вимог до сертифікації молочної продукції, не варто остерігатись появи нових конкурентів.

2.3. Дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Вімм-Біллер-Данн»

Прояв дії чинників конкуренції та взаємодії конкурентів знаходить результуюче відображення у стані конкурентного середовища, яке виникає як наслідок цієї дії та взаємодії. Тому комплексне оцінювання чинників конкуренції та конкурентів можливе також і на основі аналізу конкурентного середовища, яке характеризується рівнем інтенсивності конкуренції, рівнем монополізації та концентрації ринку.

Відповідно до поставленої у кваліфікаційній бакалаврській роботі мети, одним із центральних завдань є дослідження конкурентного середовища за такими показниками, як чотирьохдольний показник концентрації, індекс Харфінделя-Хіршмана та індекс Розенблюта з метою оцінювання інтенсивності конкуренції на українському ринку молока та молочної продукції.

Як було з'ясовано у попередніх дослідженнях основними конкурентами ПрАТ «Вімм-Біллер-Данн» є ПрАТ «Danone Україна», ТОВ «Молочний Альянс», ДП «Лакталіс Україна», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Придніпровський

молочний комбінат», ПрАТ «Галичина», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Терра-Фуд», група компаній «Формула», ринкові частки яких представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Частки ринку підприємств конкурентів ПрАТ «Вімм-Біль-Данн»

Назва підприємства	Частка ринку, %		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПрАТ «Danone Україна»	10,69	18,76	16,81
ТОВ «Молочний Альянс»	10,27	17,00	15,06
ДП «Ласталіс Україна»	4,57	4,63	9,06
ТОВ «Люстдорф»	4,13	3,59	3,50
ПрАТ «Придніпровський молочний комбінат»	3,55	2,43	2,83
ПрАТ «Галичина»	3,6	2,68	3,61
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	2,86	3,12	2,88
ТОВ «Терра-Фуд»	3,92	3,81	3,64
ПрАТ «Вімм-Біль-Данн»	7,58	6,72	2,63
Група компаній «Формула»	3,2	2,97	3,84
Інші виробники	45,63	34,28	36,14
Σ	100	100	100

Джерело: складено автором за даними [29]

Наведені в табл. 2.6 дані будуть покладені в основу розрахунків для обчислення чотрьохдольного показника концентрації ринку, індексу Харфінделя-Хіршмана та індексу Розенблюта за 2017-2019 роки, на основі яких буде зроблена узагальнююча оцінка конкурентного середовища на ринку молока та молочної продукції України.

Проведемо дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Вімм-Біль-Данн» шляхом оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку молока та молочної продукції України у 2017 р. (табл. 2.7).

Проміжні розрахунки для дослідження конкурентного середовища

ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» у 2017 р.

Назва підприємства	Обсяг виробленої продукції тис. грн.	Частка ринку, %	Квадрат частки ринку	Частка ринку в долях	Ранг фірми відповідно до частки в долях	Добуток рангу на частку ринку в долях
ПрАТ «Danone Україна»	2031400	10,686	114,198	0,107	1	0,107
ТОВ «Молочний Альянс»	1951600	10,267	105,402	0,103	2	0,205
ДП «Ласталіс Україна»	867984	4,566	20,849	0,046	4	0,183
ТОВ «Люстдорф»	785004	4,130	17,053	0,041	5	0,206
ПрАТ «Придніпровський молочний комбінат»	674777	3,550	12,601	0,035	8	0,284
ПрАТ «Галичина»	684912	3,603	12,982	0,036	7	0,252
ПрАТ «Гернопільський молокозавод»	542996	2,856	8,159	0,029	10	0,286
ТОВ «Терра-Фуд»	745901	3,924	15,397	0,039	6	0,235
ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»	1440607	7,578	57,433	0,076	3	0,227
Група компаній «Формула»	609042	3,204	10,265	0,032	9	0,288
Інші виробники	8675058	45,636	2,281	0,456	11-923	213,120
Σ	19009281	100,000	376,621	1,000		215,394

Джерело: складено автором за даними [29]

На ринку молока та молочної продукції у 2017 р. діяло 923 підприємства. Крім наведених у табл. 2.7 даних по 10-ти найбільших підприємствах, що діють на даному ринку діяло ще 913 підприємств, сумарна частка яких на ринку 45,633%, тобто частка кожного з них на ринку становить $\approx 0,0499\%$, частка ринку в долях становить $\approx 0,0005$. Сумарний квадрат частки ринку для інших виробників становить $\approx 0,0499^2 \times 913 \approx 2,281$. Сума рангів підприємств від 11 до 923 становить 426371, тоді для інших виробників добуток рангу на частку ринку в долях становить $\approx 426371 \times 0,0005 \approx 213,120$.

Використовуючи дані, наведені у табл. 2.7 за допомогою формул 1.1, 1.2 та 1.3 розрахуємо чотирьохдольний показник концентрації, індекс Харфінделя-Хіршмана та індекс Розенблюта:

$$CR_{2017} = 10,686\% + 10,267\% + 7,578\% + 4,566\% = 33,097\%.$$

$$IHN_{2017} = 114,198 + 105,402 + 20,849 + 17,053 + 12,601 + 12,982 + 8,159 + 15,397 + 57,433 + 10,265 + 2,281 = 376,621.$$

$$IR = \frac{1}{2 * 215,394 - 1} = \frac{1}{429,788} = 0,002.$$

Висновок по CR : $CR = 33,097\% < 45\%$, рівень концентрації на ринку молока та молочної продукції України низький та інтенсивність конкуренції висока.

Висновок по IHN : $IHN = 376,621 < 1000$, ринок є немонополізованим, тобто знаходить у нормальному становищі.

Висновок по IR : $IR = 0,002 < 0,19$, концентрація ринку є низькою.

Дослідимо конкурентне середовища ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» шляхом оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку молока та молочної продукції України у 2018 р. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Дослідження конкурентного середовища

ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» у 2018 р.

Назва підприємства	Обсяг виробленої продукції тис. грн.	Частка ринку, %	Квадрат частки ринку	Частка ринку в долях	Ранг фірми відповідно до частки в долях	Добуток рангу на частку ринку в долях
ПрАТ «Danone Україна»	4186800	18,759	351,897	0,188	1	0,188
ТОВ «Молочний Альянс»	3795000	17,003	289,118	0,170	2	0,340
ДП «Ласталіс Україна»	1034356	4,634	21,478	0,046	4	0,185
ТОВ «Люстдорф»	800943	3,589	12,878	0,036	6	0,215
ПрАТ «Придніпровський молочний комбінат»	543278	2,434	5,925	0,024	10	0,243
ПрАТ «Галичина»	597983	2,679	7,178	0,027	9	0,241
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	697004	3,123	9,753	0,031	7	0,219
ТОВ «Терра-Фуд»	850952	3,813	14,537	0,038	5	0,191
ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»	1500745	6,724	45,213	0,067	3	0,202
Група компаній «Формула»	662058	2,966	8,799	0,030	8	0,237
Інші виробники	7649871	34,275	1,278	0,343	11-929	161,093
Σ	22318990	100,000	768,053	1,000		163,354

Джерело: складено автором за даними [28]

На ринку молока та молочної продукції у 2018 р. діяло 929 підприємства. Крім наведених у табл. 2.8 даних по 10-ти найбільших підприємствах, що діють на даному ринку діяло ще 919 підприємств, сумарна частка яких на ринку 34,275%, тобто частка кожного з них на ринку становить $\approx 0,0373\%$, частка ринку в долях становить $\approx 0,0004$. Сумарний квадрат частки ринку для інших виробників становить $\approx 0,0373^2 \times 919 \approx 1,278$. Сума рангів підприємств від 11 до 929 становить 431930, тоді для інших виробників добуток рангу на частку ринку в долях становить $\approx 431930 \times 0,0004 \approx 161,093$.

Використовуючи дані, наведені у табл. 2.5 за допомогою формул 1.1, 1.2 та 1.3 розрахуємо чотирьохдольний показник концентрації, індекс Харфінделя-Хіршмана та індекс Розенблюта:

$$CR_{2018} = 18,759\% + 17,003\% + 6,724\% + 4,634\% = 47,121\%.$$

$$IHH = 351,897 + 289,118 + 21,478 + 12,878 + 5,925 + 7,178 + 9,753 \\ + 14,537 + 45,213 + 8,799 + 1,278 = 768,053.$$

$$IR = \frac{1}{2 * 163,354 - 1} = \frac{1}{325,708} = 0,003.$$

Висновок по CR : $45\% < CR = 47,121\% < 70\%$, рівень концентрації та інтенсивність на ринку молока та молочної продукції України помірна, тобто ринок помірноконцентрований.

Висновок по IHH : $IHH = 768,053 < 1000$, ринок є немонополізованим, тобто знаходить у нормальному становищі.

Висновок по IR : $IR = 0,002 < 0,19$, концентрація ринку є низькою.

Проведемо дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» шляхом оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку молока та молочної продукції України у 2019 р. (табл. 2.9).

На ринку молока та молочної продукції у 2019 р. діяло 944 підприємства. Крім наведених у табл. 2.9 даних по 10-ти найбільших підприємствах, що діють на даному ринку діяло ще 934 підприємств, сумарна частка яких на ринку 36,139%, тобто частка кожного з них на ринку становить $\approx 0,0387\%$, частка ринку в долях становить $\approx 0,0004$.

Дослідження конкурентного середовища

ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» у 2018 р.

Назва підприємства	Обсяг виробленої продукції тис. грн.	Частка ринку, %	Квадрат частки ринку	Частка ринку в долях	Ранг фірми відповідно до частки в долях	Добуток рангу на частку ринку в долях
ПрАТ «Danone Україна»	3678403	16,807	282,477	0,168	1	0,168
ТОВ «Молочний Альянс»	3296000	15,060	226,798	0,151	2	0,301
ДП «Ласталіс Україна»	1983005	9,061	82,094	0,091	3	0,272
ТОВ «Люстдорф»	766985	3,504	12,281	0,035	7	0,245
ПрАТ «Придніпровський молочний комбінат»	619671	2,831	8,017	0,028	9	0,255
ПрАТ «Галичина»	789348	3,607	13,008	0,036	6	0,216
ПрАТ «Гернопільський молокозавод»	630077	2,879	8,288	0,029	8	0,230
ТОВ «Терра-Фуд»	795778	3,636	13,221	0,036	5	0,182
ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»	576061	2,632	6,928	0,026	10	0,263
Група компаній «Формула»	841306	3,844	14,777	0,038	4	0,154
Інші виробники	7909446	36,139	1,390	0,361	11-944	172,565
Σ	21886080	100,000	669,277	1,000		174,852

Джерело: складено автором за даними [28]

Квадрат частки ринку для інших виробників становить $\approx 0,0387^2 \times 934 \approx 1,390$. Сума рангів підприємств від 11 до 944 становить 445985, тоді для інших виробників добуток рангу на частку ринку в долях становить $\approx 445985 \times 0,0004 \approx 172,565$.

Використовуючи дані, наведені у табл. 2.8 за допомогою формул 1.1, 1.2, 1.3 розрахуємо чотирьохдольний показник концентрації, індекс Харфінделя-Хіршмана та індекс Розенблюта:

$$CR_{2019} = 16,807\% + 15,060\% + 9,061\% + 3,844\% = 44,771\%.$$

$$IH = 282,477 + 226,798 + 82,094 + 12,281 + 8,017 + 13,008 + 8,288 + 13,221 + 6,928 + 14,777 + 1,390 = 669,277.$$

$$IR = \frac{1}{2 * 174,852 - 1} = \frac{1}{348,704} = 0,003.$$

Висновок по CR : $CR = 44,771\% < 45\%$, рівень концентрації на ринку молока та молочної продукції України низький та інтенсивність конкуренції висока.

Висновок по IHN : $IHN = 669,277 < 1000$, ринок є немонополізованим, тобто знаходить у нормальному становищі.

Висновок по IR : $IR = 0,003 < 0,19$, концентрація ринку є низькою.

2.4. Узагальнююче оцінювання стану конкуренції в молочній галузі України та визначення відповідної йому конкурентної ситуації для ринку молока та молочної продукції

Підведемо підсумки оціненого стану конкуренції на ринку молока та молочної продукції України протягом 2017 – 2019 рр. та визначимо відповідну йому конкурентну ситуацію (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Результати оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку молока та молочної продукції України в 2017 – 2019 рр.

Показник	Значення показника, %			Ситуація на ринку	Характеристика динаміки показників	
	2017	2018	2019		2018	2019
Чотирьох-дольний показник	33,1	47,12	44,77	Рівень концентрації низький, інтенсивність конкуренції висока.	↑	↓
Індекс Харфіндела-Хіршмана	376,62	768,05	669,28	Ринок є немонополізованим.	↑	↓
Індекс Розенблюта	0,002	0,003	0,003	Концентрація ринку низька.	↑	—

Джерело: складено автором

Розглянемо динаміку чотирьохдольного показника протягом 2017 – 2019 рр. (рис. 2.1).

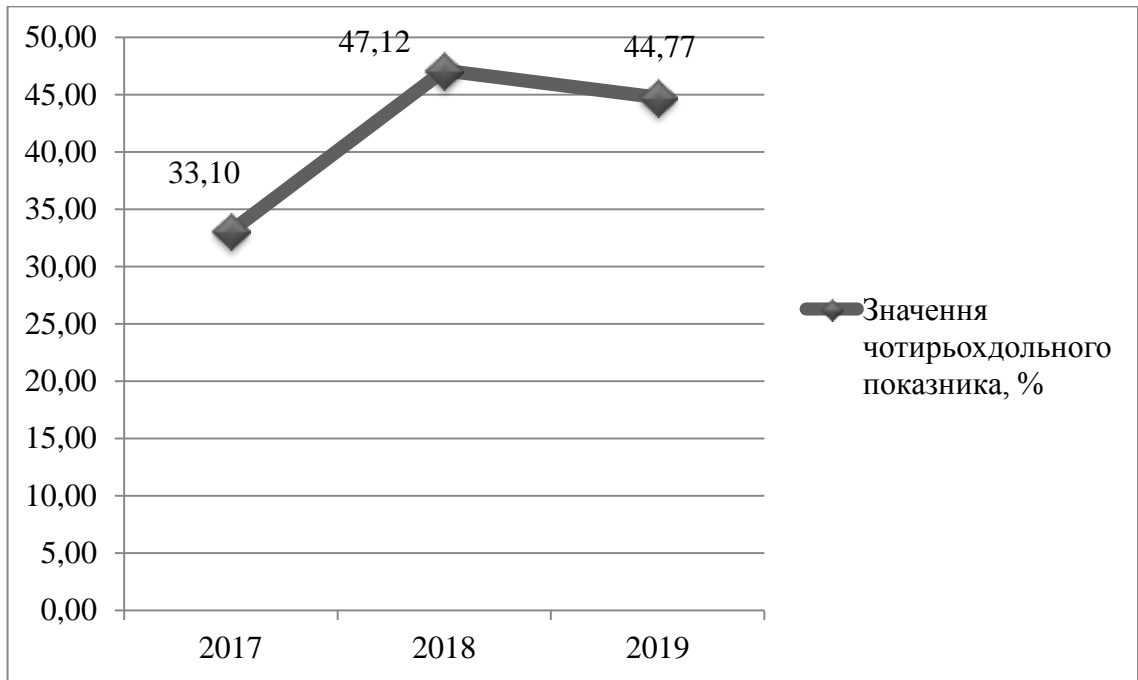


Рис. 2.1. Динаміка чотирьохдольного показника протягом 2017 – 2019 рр.

Джерело: розроблено автором

Розглянемо динаміку індексу Харфіндела-Хіршмана протягом 2017 – 2019 рр. (рис. 2.2).

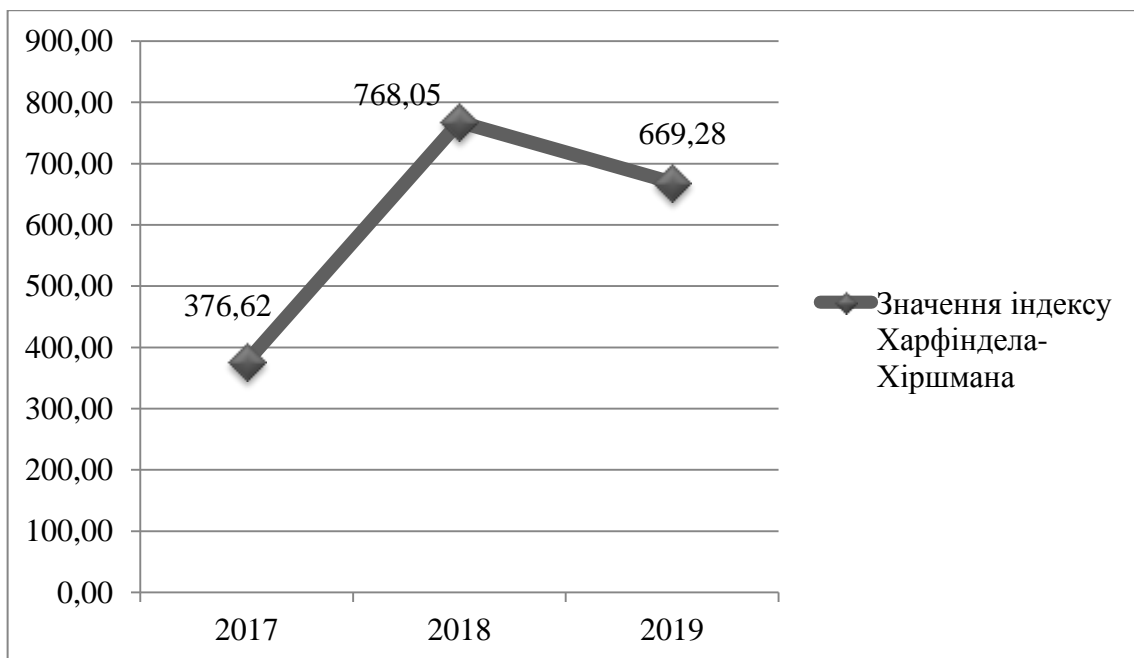


Рис. 2.2. Динаміка індексу Харфіндела-Хіршмана протягом 2017 – 2019 рр.

Джерело: розроблено автором

Розглянемо динаміку індексу Розенблюта протягом 2017 – 2019 рр. (рис. 2.3).

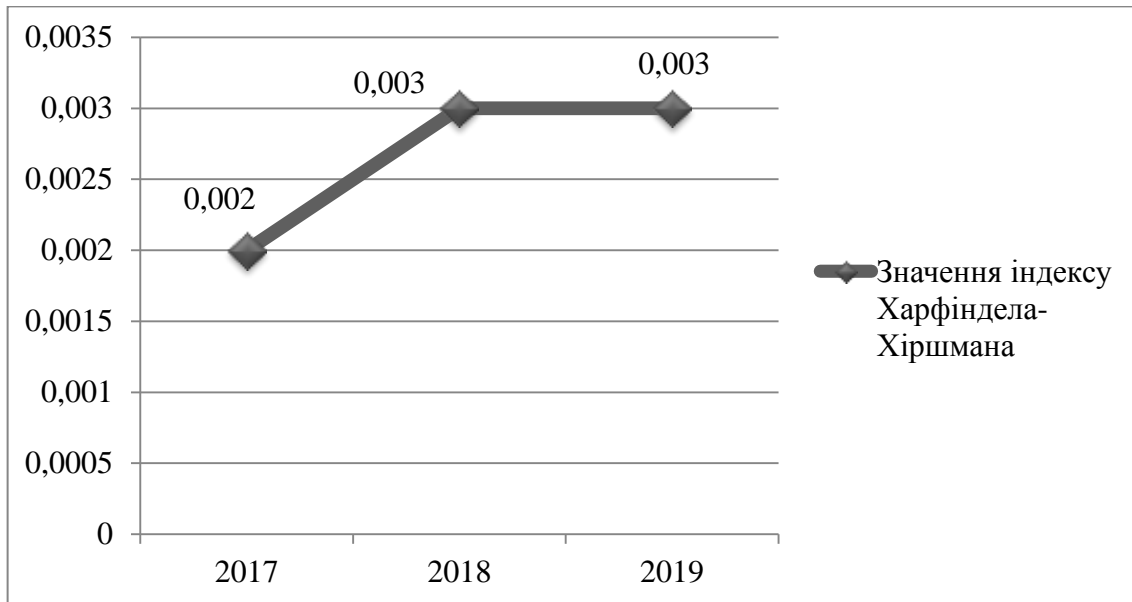


Рис. 2.3. Динаміка індексу Розенблюта протягом 2017 – 2019 рр.

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши дані, наведені у табл. 2.10 та рис. 2.1, рис. 2.2, рис. 2.3 можна стверджувати, що у 2018 р. спостерігалась тенденція до зростання чотирьохдольного показника на 14,02% в порівнянні з 2017 р., рівень концентрації змінився з низького на помірний, а рівень інтенсивності конкуренції – з високого на помірний. У 2019 р. спостерігається тенденція до зменшення даного показника на 2,35% в порівнянні з минулим роком, рівень концентрації на ринку молока та молочної продукції України низький, рівень інтенсивності конкуренції – високий. У 2018 р. спостерігається тенденція до зростання індексу Харфіндела-Хіршмана у 2,04 рази порівняно з 2017 р., у 2019 р. спостерігається тенденція до зменшення даного показника у 0,87 разів в порівнянні з минулим роком. Проте, ситуація на ринку залишалася незмінною протягом досліджуваного періоду – ринок знаходиться у нормальному становищі (є немонополізованим). У 2018 р. спостерігалась тенденція до зростання індексу Розенблюта, він зріс у 1,5 рази порівняно з минулим роком, а у 2019 р. залишався незмінним в порівнянні з 2018 р. Протягом 2017 – 2019 рр. ситуація на ринку за даним показником залишалася незмінною – концентрація ринку протягом досліджуваного періоду була низькою.

Загалом можна стверджувати, що у 2018 р. за всіма досліджуваними показниками (чотирьохдольний показник, індекс Харфіндела-Хіршмана, індекс

Розенблюта) спостерігалась тенденція до зростання їх значень порівняно з 2017 р., проте у 2019 р. спостерігалась протилежна тенденція – зменшення значень усіх показників, крім індексу Розенблюта (залишився незмінним).

Оцінивши стан конкуренції в молочній галузі України можна визначити відповідну йому конкурентну ситуацію для ринку молока та молочної продукції: рівень концентрації ринку є низьким, інтенсивність конкуренції на ринку є високою. Загалом становище ринку є нормальним. Результати виконаного дослідження конкурентів та чинників конкуренції за моделлю Портера відображають таку ж тенденцію та підтверджують вище окреслені висновки оцінювання конкурентного середовища.

В наслідок проведеного аналізу сил та конкурентів ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» було окреслено найбільш сильні та впливові чинники конкуренції, до яких належать можливість втрати існуючих клієнтів, високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції, що пов'язано з великою кількістю операторів ринку, які пропонують ринку подібні товари з дуже незначною диференціацією. Практично відсутня загроза з боку постачальників, а також товарів-замінників. Через значну інтенсивність конкуренції, високу капіталоємність молочного бізнесу, дуже прискіпливі вимоги до дотримання санітарних вимог, а також вимог до сертифікації молочної продукції, не варто остерігатись появи нових конкурентів.

Отже, здійснивши огляд ринку молока та молочної продукції України з'ясовано, що обсяг виробництва молока в Україні в 2019 році склав 10,4 млн. т. При цьому, в сільськогосподарських підприємствах було вироблено лише 2,7 млн. т. Більшість молока – майже 7,7 млн. т було вироблено в господарствах населення. Супутнім показником, який в певній мірі характеризує рівень продовольчої безпеки країни є обсяг виробництва молока на душу населення. В 2019 р. цей показник склав 243,3 кг молока на людину, а це на 3,6 % менше, ніж у 2016 р. По більшості груп виробленої в Україні молочної продукції постійно відбувається поступове скорочення обсягів виробництва порівняно з попередніми роками.

У перелік лідерів молочної галузі входять не тільки українські виробники молока, але і транснаціональні компанії, у яких є виробництво в Україні. До підприємств, що найбільше користуються попитом на ринку молока та молочної продукції України відносяться такі підприємства: ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», ПрАТ «Danone Україна», ТОВ «Молочний Альянс», ДП «Лакталіс Україна», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Придніпровський молочний комбінат», ПрАТ «Галичина».

У розділі здійснено маркетингову та техніко-економічну характеристику ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» – підприємства, що протягом майже двадцяти років тримає високу планку лідерів у виробництві традиційної молочної продукції, йогуртів, молочних десертів і сиру на теренах України. Асортимент компанії «Вімм-Білл-Данн» представлений у розрізі шести груп – торгових марок: ТМ «Чудо» в своєму асортименті містить 69 позицій молочної продукції, ТМ «Слов'яночка» - 20, ТМ «Агуша» - 18, ТМ «Ромол» - 13, ТМ «Смаченька» - 5, ТМ «Машенька» - 3. Найбільш глибоким є асортимент ТМ «Чудо, найменш глибоким – ТМ «Машенька». Таким чином, насиченість асортименту компанії «Вімм-Білл-Данн» становить 128 позицій. Асортимент продукції, що представляє підприємство на ринку молока та молочної продукції України є гармонійним. Підприємство забезпечують сировиною більш ніж 50 постачальників з Київської, Житомирської, Чернігівської, Черкаської та Вінницької областей. Реалізація продукції відбувається в усіх цінових категоріях та для різних цільових аудиторій через дистриб'ютора ТОВ «Сандора». Ринками збуту для продукції ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» виступають магазини, супермаркети та гіпермаркети, що діють в Україні. Споживачами продукції підприємства на території України є населення України всіх вікових категорій. Конкурентами ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» є такі підприємства, що діють на ринку молока та молочної продукції України.

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» показав, що ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» має збиток в розмірі 163088 тис. грн. Станом на 2019 р. діяльність підприємства є не рентабельною – показник

рентабельності становить -36,10%, що на 41,43% менше як у 2018 р. Рентабельність продукції у 2019 р. зросла порівняно з 2018 р. на 5,04% і становить 18,54%.

Проведено дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» шляхом оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку молока та молочної продукції України, а також проаналізовано чинники конкуренції та конкурентів за моделлю портера. Розраховано такі показники як чотирьохдольний, індекс Розенблюта та Харфіндела-Хіршмана. Розраховані показники свідчать, що рівень концентрації ринку молока та молочної продукції України є низьким, інтенсивність конкуренції на ринку є високою. Загалом становище ринку є таким, що засвідчує високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ПОЗИЦІЙ ПРАТ «ВІММ-БІЛЛЬ-ДАНН» У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

3.1. Основні шляхи посилення конкурентних позицій підприємства

Питання дослідження конкурентних позицій промислових підприємств є важливими й актуальними як для економіки країни в цілому, так і для окремих виробників. У ринкових умовах висока конкурентна стійкість суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку. Високі конкурентні позиції – основна умова розвитку і життєдіяльності підприємства.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства стає нагальною для сучасних підприємств, адже світова криза загострила важку ситуацію в конкурентній боротьбі підприємств. За відсутності проведення адекватної та своєчасної оцінки рівня власного конкурентного потенціалу, виявлення й аналізу факторів безпосереднього впливу на конкурентні позиції підприємства, його керівництво унеможливорює розробку та впровадження стратегії існування та функціонування організації.

Для посилення конкурентних позицій підприємства, важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, що обумовлюють її рівень. За ступенем залежності від підприємства, весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів можна віднести: умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; ресурсозабезпеченість і т.д. Під внутрішніми факторами розуміють: впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування системи конкурентних

відносин у діяльності персоналу та ін. Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця [10, с. 20].

Підвищення конкурентних позицій підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку [34, с. 527].

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентних позицій підприємства, відносять [23, с. 183]:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг товару порівняно із заміниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів.

Узагальнення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства і збільшення його частки на ринку дає можливість визначити такі, які найбільш часто використовуються:

- виведення на ринок новий вид продукції;
- зниження ціни на продукцію або послуги;
- широке використання рекламних заходів;
- реалізація товару через більшу кількість торгових представників.

Але у сучасних умовах вітчизняним підприємствам слід звернути увагу на чинники, які зумовлюють забезпечення стійких конкурентних переваг. Одним із найефективніших факторів підвищення конкурентних позицій

підприємства являється впровадження інновацій. В класичному визначенні Шумпетера Й. є п'ять видів інновацій:

1. інновації, наслідком яких є виробництво нового продукту, який має якісно нові особливості по відношенню до існуючих;
2. новий підхід до комерційного використання продукції, без суттєвої зміни технології її виробництва;
3. вихід на нові ринки збуту галуззю, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше чи ні;
4. використання нових джерел сировини і напівфабрикатів;
5. зміна організаційних та інституційних форм, наслідком чого може бути, наприклад, створення монопольного положення або ослаблення монопольної влади іншого підприємства [52, с. 158-159].

Можливість компанії конкурувати на визначеному товарному ринку безпосередньо залежить від впровадження інновацій, конкурентоспроможності товару і сполучення економічних засобів діяльності фірми, надаючи перевагу в умовах конкурентної боротьби.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексною стратегією підприємства, яка охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- товарно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура та асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;
- ресурсно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

– технологічна стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

– інвестиційно-фінансова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

– соціальна стратегія – включає в себе рішення за такими аспектами, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

управлінська стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінська структура [41, с. 128].

За результатами проведеного у розділі 2 дослідження встановлено, що ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» здійснює не рентабельну діяльність, в той час як рентабельність його продукції зростає. Проведене дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» оцінює ринкове становище підприємства як невисоке, але стабільне, яке характеризується високим рівнем внутрішньогалузевої конкуренції.

Таким чином, ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» потребує розроблення основних напрямів та пропозицій щодо його покращення у конкурентному середовищі на ринку молока та молочної продукції України.

Для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» необхідно розробити власні товарно-ринкову, ресурсно-ринкові, технологічні, інвестиційно-фінансові, соціальні та управлінські стратегії.

Надамо пропозиції щодо розробки товарно-ринкової стратегії для ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»:

1. Удосконалити номенклатуру та асортимент продукції, що випускається підприємством шляхом проведення дослідження попиту та пропозиції на ринку молока та молочної продукції України (асортимент продукції є глибоким та насиченим, проте він не містить багатьох конкурентних позицій, що наявні у конкурентів). Пропонуємо додати до

асортименту продукції геролакт, закваску, айран, продукцію з печі, ряжанку, розширити асортимент сирів, масла та молока, при цьому викоренити з асортименту наявні неконкурентні позиції.

2. Регулярно проводити ефективні рекламні кампанії, а саме: проводити безкоштовні дегустації продукції в точках збуту товару; ввести систему знижок на товар, тим самим заохочувати споживача (наприклад, 1+1, тобто купуєш одну одиницю товару, а іншу таку ж отримуєш у подарунок); заохочувати споживачів за допомогою реклами в Інтернеті, по телебаченню, на бігбордах, залучаючи до реклами відомих особистостей.

3. Ціни на продукцію, вироблену ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», є вищими порівняно з цінами продукції, що випускається іншими підприємствами молочної галузі. Скажімо, ціни на продукцію ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» не відповідають адекватній купівельній спроможності населення України. Встановлення помірної ціни продукту, що випускається, може стати конкурентною перевагою підприємства. Вона повинна бути прийнятною для споживачів і сприяти отриманню підприємством прибутку. При формуванні ціни необхідно враховувати характер конкуренції на ринку молока та молочної продукції, цінову політику конкурентів, рівень попиту на продукт.

Щодо ресурсно-ринкової стратегії, рекомендуємо переглянути постачальників, а саме відповідність якості продукції, що вони постачають, ціні. Можливо слід змінити наявних постачальників на тих, що будуть забезпечувати підприємство продукцією тієї ж якості, але за нижчою ціною.

Розробка технологічної стратегії для ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» повинна враховувати той факт, що заводи, що діють у складі підприємства були створені ще за часів СРСР, тому виробничі потужності потребують модернізації, а саме автоматизації процесу виробництва, що дасть змогу збільшити обсяги випуску продукції за певний проміжок часу з меншими фінансовими та фізичними затратами, в наслідок чого буде зменшуватись собівартість виробленої продукції, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності.

Щодо розробки управлінської стратегії, то менеджмент підприємства повинен проаналізувати ефективність наявної управлінської, виробничої та організаційної структури підприємства та внести певні корективи. Також підприємство потребує створення такої управлінської структури, яка могла б забезпечити його оперативне реагування на виклики зовнішнього середовища, оптимальне підлаштування під сучасні потреби ринку.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» необхідно розробити власні товарно-ринкову, ресурсно-ринкові, технологічні, інвестиційно-фінансові, соціальні та управлінські стратегії. У даному розділі надано пропозиції щодо розроблення вище перелічених стратегій, враховуючи зв'язки підприємства з постачальниками, споживачами, посередниками та конкурентами.

3.2. Визначення результативності впровадження заходу «Проведення розіграшу через соціальні мережі»

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Всі запропоновані напрями посилення конкурентних позицій ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» спрямовані на підвищення обсягів реалізації, збільшення чисельності клієнтури, просування новинок на ринку та ефективне виділення продукції серед конкурентів на полицях в магазинах тощо. Їх реалізація можлива через низку заходів, серед яких пропонуємо розглянути детальніше захід за назвою «Проведення розіграшу «Giveaway від Євгена Клопотенко»» (розіграш у соціальній мережі). Адже саме заходи комунікаційного характеру сприяють суттєвому посиленню конкурентних позицій підприємства.

Представлений захід буде діяти в межах соціальної мережі Instagram, де діляться фото, цікавими постами та життєвими відео-сторіс. Так, як це молочна продукція, то і блогера варто обирати такого, який буде зацікавлений у ній. Ми пропонуємо залучити до співпраці Євгена Клопотенка. Це відомий кулінарний

експерт, професіонал, переможець шоу «Майстер Шеф». Має позитивний імідж та репутацію, до його порад прислуховується понад 250 тисяч підписників, які ще й активно приймають участь у коментарях та вподобаннях записів на його сторінці. Додатково Євген випускає різні кулінарні цікаві відео на YouTube, де також користується значною популярністю.

Для того, щоб запуснути даний захід, варто спершу налагодити зв'язок із блогером, запропонувати співпрацю на місяць. Відомо, що Євген дуже відкритий до спілкування, він щирий, тому особливих проблем не повинно бути. Суть заходу полягатиме в наступному: фірма забезпечує Євгена своєю продукцією, щоб він міг використовувати її під час приготування десертів, різних кулінарних шедеврів, або ж звичайного сніданку. Євген буде активно демонструвати своїм підписникам, що він споживає, буде давати кулінарні поради, ділитиметься рецептами (де акцент на кефірі, заквасках чи рязанці ТМ «Яготинське»). Так буде сформовано вже певний позитивний імідж до бренду.

Наступним кроком, щоб посилити просування бренду, слід запускати розіграш на сторінці Євгена. Зміст розіграшу наступний: підписники повинні робити креативні цікаві фото, відео із продукцією торгових марок ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», використовуючи її у своїй кулінарії, або ж просто споживаючи її, відзначити у коментарях двох товаришів із якими поділиться виграшем (це допоможе залучити до розіграшу ще більше учасників), та виставляти ці записи у соціальній мережі з хештегами «#Слов'яночка_на_здоров'я». Призи переможцям, яких буде три (Євген обере найактивніших та найкреативніших): 1) 2 ящики «Сирок збитий «Чудо»» (24 шт.); 2) ящик «Сирок збитий «Чудо»» (12 шт.); 3) ящик «Десерт сирковий «Даніссімо»» (6 шт.). Розіграш триватиме 12 днів, щоб зацікавити та залучити якомога більше осіб.

Таким чином, буде прорекламована продукція фірми, збільшена цільова група (і у соціальній мережі теж). Отже, суть заходу – це налагодити комунікації із споживачами за допомогою соціальних мереж, підвищити рівень їхньої зацікавленості до новинок бренду, збільшення обсягів продажу, демонстрації того, що кисломолочну продукцію ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

можна використовувати для різних кулінарних задумів, або креативних перекусів на перервах. Прогнозується значна користь для фірми від співпраці із бренд-амбасадором Євгеном Клопотенко протягом місяця (для початку та пробного разу).

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу впровадження заходу «Проведення розіграшу через соціальні мережі»

Для впровадження та проведення запропонованого заходу необхідна співпраця із блогером в соціальній мережі Instagram. За спільну роботу передбачено забезпечення Євгена протягом місяця молочною продукцією фірми (3 види на день і чергування кожні 2 дні: молоко + кефір + сир; Творожок повітряний «Чудо» + кефір «Лягідний» + Сирок «дитячий»; «Сирочок «Смачненький»» + Йогурт «Чудо» + Сметана). Таким чином, для 30 днів заходу потрібно по 10 видів кожної із зазначеної продукції. Для розіграшу потрібно $24 + 12 = 36$ Сирочок «Смачненький» та 6 Творожок повітряний «Чудо».

Захід буде тривати 30 днів (1 місяць). Таким чином, і рекламна кампанія буде реалізована протягом цього терміну.

Так як у даному заході буде 3 переможця, потрібний запас продукції на подарунки та оплата їх доставки. Вартість доставки розраховуємо за середнім значенням одного із поштових відділень (50 грн. не залежно від місця призначення). Тому поштові витрати становитимуть: $50 * 3 = 150$ грн. У вартість не входить пакування, яке буде у вигляді подарункових коробок (всередину розміщуємо продукцію та тематичну літературу бренду). Це ще додається до бюджету 90 грн. (за дизайнерське оформлення кожної коробки).

Кошти на визначення переможців непотрібні, адже це буде здійснюватись за допомогою безкоштовної версії спеціальної програми, яка автоматично аналізуватиме базу та рандомно визначатиме переможців.

Дані щодо цих та інших витрат наведені у табл. 3.1.

Витрати на проведення заходу «Giveaway від Євгена Клопотенко»

Витрати	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
1. Сирок збитий «Чудо», 230 г, шт.	46	30,34	1395,64
2. Десерт сирковий «Даніссімо», 230 г, шт.	6	29,85	179,1
3. Творожок повітряний «Чудо», 230 г, шт.	10	23,7	237
4. «Молоко 2,6 % жиру» 0,9 л, пл.	10	32,4	324
5. «Кефір 2,5 % жиру» 0,9 л, пл.	10	29,5	295
6. кефір «Лягідний», 870 г, шт.	10	40,19	401,9
7. Йогурт «Чудо», 540 г, шт.	10	34,76	347,6
8. Сметана 20%, 347 г, шт.	10	25,2	252
9. «Сир 5 %» 0,2 кг, шт.	10	27,1	271
10. Сирок «Дитячий», 90г, шт.	10	13,9	139
11. Коробки	3	48	144
12. Поштова доставка	3	52	156
Всього:	-	-	4142,24

Джерело: розроблено автором

Отже, як видно з табл. 3.1, витрати на проведення зазначеного заходу складають 4,14 тис. грн. Для підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» ця сума є незначною. Захід у свою ж чергу має сприяти збільшенню обсягів реалізації продукції, отриманню додаткового прибутку як під час проведення, так і надалі, а також формуванню міцних комунікацій із клієнтською базою за допомогою сучасних каналів зв'язку. Ще фірма матиме змогу продемонструвати споживачам нові види продукції, зацікавити у купівлі та подальшому споживанню новинок, додаванню їх до щоденного раціону. Загалом, досвід роботи із позитивними блогерами є дуже доречним, адже, такі заходи компанія зможе часто реалізовувати і при підтвердженні всіх прогнозованих значень буде можливість активніше працювати у цій сфері реклами, що не потребує шалених витрат.

Отже, після впровадження заходу, очікується позитивний результат, тобто збільшення обсягів збуту продукції підприємства. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації молочної продукції за методом експертних оцінок визначені, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу.

Результати опитування наведені у табл. 3.2.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	4800	5000	4600	4300	4200	4700	4400

Джерело: розроблено автором

Величини даного прогнозу, що наведені у табл. 3.2, необхідно перевірити на надійність і типовість задля впевненості у тому, що їх можна використовувати для дослідження та подальших розрахунків.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за допомогою даних з табл. 3.3 та формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Показника	Експерти						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис грн	4800	5000	4600	4300	4200	4700	4400
2. Сумарні значення оцінок експертів	32000						
3. $O_{\text{сеп}}$	4571,43						
4. Відхилення $\Delta O_i = O_i - O_{\text{сеп}}$	228,57	428,57	28,57	-271,43	-371,43	128,57	-171,43
ΔO^2	52244,9	183673,47	816,33	73673,47	137959,18	16530,61	29387,76
$\sum \Delta O_i^2$	494285,7						

Джерело: розроблено автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (4800 + 5000 + 4600 + 4300 + 4200 + 4700 + 4400) / 7 = 4571,43 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{494285,7}{7}} = 265,73$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = \frac{265,73}{4571,43} \times 100\% = 5,81 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33 \%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 4600 тис. грн. як середнє значення ряду: 4200; 4300; 4400; **4600**; 4700; 4800; 5000, де песимістичне (найменше) значення (П) – 4200, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 5000.

Розраховуємо прогностні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення запропонованого нами заходу:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (5000 + 4 * 4600 + 4200) / 6 = 4600 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$4600 / 451745 * 100 \% = 1,02 \%,$$

де 451745 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$451745 + 4600 = 456345 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 368011 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 69923 тис. грн., змінні – 298088 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$298088 * 0,0102 = 3040,5 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат у розмірі 4,14 тис. грн., отже, сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 3040,5 + 4,14 = 3044,64 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$368011 + 3044,64 = 371055,64 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 4600 - 3044,64 = 1555,36 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$83734 + 1555,36 = 85289,36 \text{ тис. грн.,}$$

де 83734 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$1555,36 * (1 - 0,18) = 1275,4 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$-163088 + 1275,4 = -161812,6 \text{ тис. грн.,}$$

де 163088 тис. грн. – базове значення чистого збитку.

Наведемо очікувані результати від проведення заходу в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від проведення заходу, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	4600
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	3044,64
Приріст прибутку від реалізації продукції	1555,36
Приріст чистого прибутку	1275,4

Джерело: розроблено автором

Отже, внаслідок проведення фахівцями ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» заходу «Giveaway від Євгена Клопотенко» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 4600 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 3044,64 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 1555,36 тис. грн., а чистий прибуток

збільшиться на 1275,4 тис. грн., тим самим зменшивши збитки, які будуть вже складати 161812,6 тис. грн. Таким чином, за рахунок незначних витрат на захід прогнозується збільшення важливих фінансових показників для компанії.

Всі наведені показники підтверджують користь впровадження заходу для ПрАТ «Вімм-Білл-Данн».

3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Впровадження запропонованого заходу певним чином позначиться на основних результатах діяльності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн». У цьому підрозділі буде визначено як вплине запропонований захід на основні показники роботи підприємства. Задля цього очікувані результати від впровадження заходу «Проведення розіграшу «Giveaway від Євгена Клопотенко»» у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.4), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.5.

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

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

$$371055,64 / 456345 * 100 = 81,31 \text{ коп.};$$

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

$$85289,36 / 371055,64 * 100 = 22,99 \%;$$

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

$$-161812,6 / 456345 * 100 = -35,46 \%.$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.5.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності

ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Показники	Один. Виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	451745	456345	4600	1,02
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	368011	371055,64	3044,64	0,83
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	83734	85289,36	1555,36	1,86
4. Чистий прибуток	тис. грн.	-163088	-161812,6	1275,4	0,78
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	81,46	81,31	-0,15	-0,18
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-36,1	-35,46	0,64	x
7. Рентабельність продукції	%	18,54	22,99	4,45	x

Джерело: розроблено автором

Отже, здійснивши відповідні розрахунки, можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу фірма буде мати зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 4600 тис. грн. і проектне його значення становитиме 454645 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 3044,64 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1555,36 тис. грн. (або на 1,86 %). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,15 коп. В проектному році чистий збиток зменшиться на 0,78 % і складе -161812,6 тис. грн., що на 1275,4 тис. грн. менше, порівняно з базовим роком. Рентабельність діяльності (продаж) зросте на 0,64 відсоткових пункти, а рентабельність продукції в проектному році збільшиться на 4,45 відсоткових пункти.

Обчислення даних показників результативності впровадження запропонованого заходу показали, що він є вигідним і може бути рекомендованим до впровадження спеціалістами ПрАТ «Вімм-Білл-Данн».

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження заходу покращує результати діяльності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», сприяючи просуванню товарів фірми, налагодженню комунікацій зі споживачами за рахунок незначних інвестицій у саме проведення заходу. Фірма має змогу по-сучасному спілкуватись зі своєю клієнтурою та знайомити її із своєю продукцією. При постійній реалізації подібних заходів буде прослідковуватися значне поліпшення всіх важливих економічних показників фінансових результатів та посилення ринкових позицій підприємства. Тому варто спробувати запуснути такий пробний захід із цікавими подарунками для клієнтури.

ВИСНОВКИ

За проведеними в процесі виконання даної кваліфікаційної роботи дослідженнями з'ясовано, що результиуючим проявом дії чинників конкуренції та конкурентів є конкурентне середовище як сукупність окремих конкурентних сил, що функціонують на ринку, результат присутності, взаємозв'язку, взаємодії та боротьби яких кардинально впливає на рішення компанії про вихід на цей ринок. Конкурентне середовище прийнято аналізувати за допомогою вивчення дії п'ятох його сил: потенційних конкурентів, покупців, постачальників, товарів-субститутів та конкуренції в галузі. Провести діагностику конкурентного середовища означає дослідити об'єкт діагнозу з метою отримання результату – висновку про стан об'єкту. До принципів діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства відносять: комплексність, об'єктивність, системність, безперервність, динамічність та оптимальність. Конкретний вибір показників залежить від методу діагностики конкурентоспроможності підприємства. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства поділяються на графічні, матричні, розрахункові й комбіновані. Ступінь інтенсивності конкуренції на ринку оцінюється за допомогою чотирьохдольного показника, індексу Харфіндела-Хіршмана та індексу Розенблюта.

В процесі виконання роботи здійснено огляд ринку молока та молочної продукції України. З'ясовано, що обсяг виробництва молока в Україні в 2019 році склав 10,4 млн. т. При цьому, в сільськогосподарських підприємствах було вироблено лише 2,7 млн. т. Більшість молока – майже 7,7 млн. т було вироблено в господарствах населення. Супутнім показником, який в певній мірі характеризує рівень продовольчої безпеки країни є обсяг виробництва молока на душу населення. В 2019 р. цей показник склав 243,3 кг молока на людину, а це на 3,6 % менше, ніж у 2016 р. По більшості груп виробленої в Україні молочної продукції постійно відбувається поступове скорочення обсягів виробництва порівняно з попередніми роками.

До підприємств, що найбільше користуються попитом на ринку молока та молочної продукції України відносяться такі підприємства: ПрАТ «Danone Україна», ТОВ «Молочний Альянс», ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», ДП «Лакталіс Україна», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Придніпровський молочний комбінат», ПрАТ «Галичина» та інші. Ці підприємства були проаналізовані за їхніми ринковими частками за 2017-2019 р.р.

Здійснена маркетингова та техніко-економічна характеристика ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» – підприємства, що протягом майже двадцяти років тримає високу планку лідерів у виробництві традиційної молочної продукції України показала, що асортимент компанії «Вімм-Білл-Данн» представлений у розрізі шести груп – торгових марок: ТМ «Чудо» в своєму асортименті містить 69 позицій молочної продукції, ТМ «Слов'яночка» – 20, ТМ «Агуша» – 18, ТМ «Ромол» – 13, ТМ «Смаченька» – 5, ТМ «Машенька» – 3. Найбільш глибоким є асортимент ТМ «Чудо, найменш глибоким – ТМ «Машенька». Таким чином, насиченість асортименту компанії «Вімм-Білл-Данн» становить 128 позицій. Асортимент продукції, що постачає підприємство на ринок молока та молочної продукції України є гармонійним. Підприємство забезпечують сировиною більш, ніж 50 постачальників з Київської, Житомирської, Чернігівської, Черкаської та Вінницької областей. Реалізація продукції відбувається в усіх цінових категоріях та для різних цільових аудиторій через дистриб'ютора ТОВ «Сандора». Ринками збуту для продукції ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» виступають магазини, супермаркети та гіпермаркети, що діють в Україні. Споживачами продукції підприємства на території України є населення України всіх вікових категорій. Конкурентами ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» є такі підприємства, що діють на ринку молока та молочної продукції України.

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» показав, що ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» має чистий збиток в розмірі 163088 тис. грн. Чистий збиток зумовлений збитковим фінансовим результатом від операційної діяльності, причиною якого став взятий на не вигідних умовах кредит. Станом на 2019 р. діяльність підприємства є не рентабельним –

показник рентабельності продаж становить -36,10%, що на 41,43% менше як у 2018 р. Рентабельність продукції у 2019 р. зросла порівняно з 2018 р. на 5,04% і становить 18,54%.

Задля досягнення поставленої у роботі мети було проведено дослідження чинників конкуренції та конкурентів ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» із застосуванням моделі Портера у сукупності для всіх факторів разом та по кожному чиннику окремо. Комплексне оцінювання чинників конкуренції та конкурентів компанії засвідчило про високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції та дало можливість охарактеризувати ринок молочної продукції як ринок з високим рівнем інтенсивності конкуренції.

Результати виконаних досліджень за моделлю Портера дозволили окреслити найбільш значущі чинники конкуренції. Такими є: можливість втрати існуючих клієнтів, високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції, що пов'язано з великою кількістю операторів ринку, які пропонують ринку подібні товари з дуже незначною диференціацією. Практично відсутня загроза з боку постачальників, а також товарів-замінників. Значну інтенсивність конкуренції, висока капіталоємність молочного бізнесу, високі санітарні вимоги, а також вимоги до сертифікації молочної продукції, практично унеможливають появу нових конкурентів.

Було проведено дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» шляхом оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку молока та молочної продукції України. Розраховано такі показники як чотирьохдольний, індекс Розенблюта та Харфіндела-Хіршмана.

Результати обох досліджень взаємоузгоджуються між собою та доповнюють один одного. Розраховані показники свідчать, що рівень концентрації ринку молока та молочної продукції України є низьким, інтенсивність конкуренції на ринку є високою. Загалом становище ринку є таким, що засвідчує високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції та її високу інтенсивність.

Для посилення конкурентних позицій ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» на ринку молока та молочної продукції України було надано пропозиції щодо розроблення власних товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної та управлінської стратегії, враховуючи зв'язки підприємства з постачальниками, споживачами, посередниками та конкурентами.

Всі запропоновані напрями посилення конкурентних позицій ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» спрямовані на підвищення обсягів реалізації, збільшення чисельності клієнтури, просування новинок на ринку та ефективне виділення продукції серед конкурентів на полицях в магазинах тощо. Їх реалізація можлива через низку заходів, серед яких пропонуємо розглянути детальніше захід за назвою «Проведення розіграшу «Giveaway від Євгена Клопотенко»» (розіграш у соціальній мережі). Адже саме заходи комунікаційного характеру сприяють суттєвому посиленню конкурентних позицій підприємства.

Обчислення даних показників результативності впровадження запропонованого заходу показали, що він є вартим уваги і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження заходу покращує результати діяльності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», сприяючи просуванню товарів фірми, налагодженню комунікацій зі споживачами за рахунок незначних інвестицій у саме проведення заходу. Фірма має змогу по-сучасному спілкуватись зі своєю клієнтурою та знайомити її із своєю продукцією. При постійній реалізації подібних заходів буде прослідковуватися значне поліпшення всіх важливих економічних показників фінансових результатів та посилення ринкових позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. 256 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Л. И. Евенко. Москва: Экономика, 1993. 519 с.
3. Базилюк Я.В. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: монографія. Київ: НІСД, 2002. 132 с.
4. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
5. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Харків, 2001. 19 с.
6. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник. Київ: Таксон, 2004. 704 с.
7. Броницький О.М. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: чинники та підходи до визначення. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Вип. 127. Харків: ХНТУСГ. 2012. С. 86–93.
8. Бурлака О. П., Бурлака О. А. Чинники формування конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2012. № 2 (4). С. 23–26.
9. Войчак, А. В. Маркетингові дослідження: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2001. 119 с.
10. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 20-21.
11. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського університету*. Сер. економічна. Вип. 33. 2004. С. 431–436.

12. Даниліна, С. О. Система показників концентрації економіки. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет*. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. 2010. № 5 (106). С. 262-270. URL: <https://cutt.ly/qnybNRD>
13. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкуреноспроможність підприємства : Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 75.
14. Донських А.С. Конкуреноспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=850>
15. Ємельянова І. Класифікація факторів конкуреноспроможності аграрних підприємств. *Економіка*. 2010. № 2 (102). С. 20–23.
16. Ємець Ю.Г. Економічна ефективність як основа конкуреноспроможності підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2013. № 769. С. 156–160.
17. Кадирус І.Г. Конкуреноспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka>
18. Керанчук, Т. Л. Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3. С. 133-136. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/25.pdf
19. Клименко С. М., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. Управління конкуреноспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
20. Корпоративне управління в Україні : теоретико-методологічні аспекти: монографія / О. М. Сохацька, Н. П. Тарнавська, А. М. Тибінь та ін. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 360 с.
21. Корягіна С. В., Корягін М. В. Маркетинговий аудит: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 320 с.
22. Кревенс Дэвид В. Стратегический маркетинг. / пер. с англ. Москва: Изд. дом «Вильямс», 2003. 752 с.

23. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка». Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
24. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: <https://cutt.ly/Vnyb20C>, 2016. 484 с.
25. Момчева, А. М. Молочний ринок України: сучасний стан та перспективи розвитку *Науковий вісник. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Всеукраїнська асоціація молодих науковців*. 2013. № 4. С. 203-208. URL: <https://cutt.ly/2nyb3Ky>.
26. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. №5. Т. 2. 2007. С. 212–215.
27. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.метод. посіб. для самот. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2006. 272 с.
28. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
29. Офіційний сайт ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна». URL: <http://www.wimm-bill-dann.com.ua/>
30. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: моногр. Харків: ІНЖЕК, 2007. 368 с.
31. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Харків, 2008. 280 с.
32. Підприємства АПК України в умовах нецінової конкуренції світового ринку. URL: <https://cutt.ly/EnynrbY>.
33. Портер Майкл Э. Конкуренция. Москва: Вильямс, 2005. 608 с.
34. Портер, М. Международная конкуренция; пер. с англ.; под ред. В.Д. Щетинина. Москва: Международные отношения, 1993. 896 с.

35. Романюк, Л. М. Конкурентоспроможність підприємства: Посібник до вивчення дисципліни. Кіровоград : КНТУ, 2014 152 с. URL: <https://cutt.ly/Knyb7Ri>.
36. Румянцев Р. Є. Аналіз ринку молочних продуктів в Україні. *Європейські перспективи*. 2015. № 5. С. 26-31.
37. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. *Молодий вчений*. № 3 (43) березень, 2017. URL: <https://cutt.ly/CnyT8it>
38. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Єхануров Ю. І. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 73с.
39. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 384 с.
40. Соколова Л. В. Конкурентоспособность предприятия и критерии ее оценки. веб-сайт. URL : <http://master.donntu.edu.ua>.
41. Стельмащук Н. А. Моделирование стратегии маркетингового управления конкурентоспроможністю аграрних товаровиробників. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5 (22). С. 125-134.
42. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
43. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
44. ТОП-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні. *Аграрне інформаційне агентство «Agravery»*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/PnyuqjA>
45. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник. Москва: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 640с.

46. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. Москва: Эксмо, 2004. 544 с.
47. Фіщук Б. П., Лукашенко О. П., Хмарук О. М. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 4 (70). С. 160–164.
48. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні питання економіки*. 2003. № 2. С. 70-73.
49. Ціхановська В. М. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочної продукції України. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. № 1 (16). С. 28-44.
50. Шарко М. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 1 (25). С. 38-41.
51. Шеремет М. В., Соколенко В. Н. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия. URL: <https://cutt.ly/ynuYZxP>.
52. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Основи, 1995. 258 с.
53. Bakertilly: інфографічний довідник 2019/2020. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48375>

Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Вімм-Біль-Данн»

Глибина	Ширина					
	ТМ «Чудо»	ТМ «Агуша»	ТМ «Слов'яночка»	ТМ «Ромол»	ТМ «Смачненька»	ТМ «Машенька»
1	2	3	4	5	6	7
1.	Творожок повітряний Малина-Ожина 4,2% 100г	Дитячий сир кисломолочний «Засинайко-Полуниця- Банан-Меліса» 3,9% 100г	Кефір «Лягідний» 1,0% 870г	Сирок «Дитячий» 15,0% 90г	Смачненький Сирочок Лісова ягода 5,0% 100г	Крем вершковий 5,0% 180г
2.	Творожок повітряний Вишня-Черешня 4,2% 100г	Дитячий сирок кисломолочний «Абрикос- Морква» 3,9% 100г	Кефір 2,5% 870г	Сир кисломолочний 0,0% 202г	Смачненький Сирочок Персиковий 5,0% 100г	Крем вершковий з какао 5,0% 180г
3.	Творожок повітряний Полуниця-Суниця 4,2% 100г	Дитячий сирок кисломолочний «Солодкий» 4,1% 100г	Кефір 1,0% 870г	Кефір 1,0% 425г	Смачненький Сирочок Вишневий 5,0% 100г	Крем вершковий із злаковими шариками зі смаком шоколаду 5,0% 140г
4.	Творожок повітряний Чорниця 4,2% 100г	Дитячий сирок кисломолочний «Класичний» 4,5% 100г	Молоко пастеризоване 2,5% 902г	Кефір 1,0% 900г	Смачненький Сирочок Полуничний 5,0% 100г	Крем вершковий з родзинками 5,0% 180г
5.	Творожок повітряний Персик-Груша 4,2% 100г	Дитячий сирок кисломолочний «Банан- Яблуко» 3,9% 100г	Молоко ультра пастеризоване 3,2% 1000г	Кефір 2,5% 425г	Смачненький Сирочок Зі смаком шоколадного пломбіру 5,0% 100г	Крем вершковий 5,0% 120г

Продовж. табл. А1

1	2	3	4	5	6	7
6.	Творожок повітряний Пн. ягоди 4,2% 100г	Дитячий сирок кисломолочний «Груша» 3,9% 100г	Молоко ультра пастеризоване 2,5% 1000г	Кефір 2,5% 900г		
7.	Творожок повітряний Вишня 4,2% 100г	Дитячий сирок кисломолочний «Злаки» 3,9% 100г	Молоко пряжене 4,0% 500г	Ряжанка 4,0% 425г		
8.	Творожок повітряний Полуниця 4,2% 100г	Дитячий сирок кисломолочний «Гарбуз» 3,9% 100г	Ряжанка 4,0% 500г	Сметана 15,0% 380г		
9.	Творожок повітряний Персик-Маракуйя 4,2% 100г	Дитячий сирок кисломолочний «Чорниця» 3,9% 100г	Ряжанка 4,0% 870г	Сметана 20,0% 205г		
10.	Творожок повітряний Ківі-Банан 4,2% 100г	Білакт 3,2% 200г	Сметана 15,0% 347г	Сметана 20,0% 380г		
11.	Творожок повітряний Ананас 4,2% 100г	Молоко 2,5% 255г	Сметана 15,0% 207г	Сир плавлен. зі смаком бекону, 60,0% 100г		
12.	Творожок повітряний Екз. фрукти 4,2% 100г	Дитячий кефір 3,2% 200г	Сметана 20,0% 347г	Сир плавлен. з вершк. маслом, 60,0% 100г		
13.	Чудо творожне Вишневе з шок. соусом 5,6% 290г	Дитячий йогурт «Засинайко Яблуко-Меліса» 2,7% 200г	Сметана 20,0% 207г	Сир плавлен. зі смаком грибів, 60,0% 100г		

Продовж. табл. А1

1	2	3	4	5	6	7
14.	Чудо творожне Вишневе з шок. соусом 5,6% 290г	Дитячий йогурт з наповнювачем «Злаки» 2,7% 200г	Сир кисломолочний 0,0% 180г			
15.	Чудо творожне зі см. ванілі та шок. соусом 5,6% 290г	Дитячий йогурт з наповнювачем «Полуниця-Банан» 2,7% 200г	Сир кисломолочний 0,0% 350г			
16.	Чудо творожне Полуниця-Суниця 5,6% 290г	Дитячий йогурт з наповнювачем «Малина» 2,7% 200г	Сир кисломолочний 9,0% 180г			
17.	Чудо творожне Курага 5,6% 290г	Дитячий йогурт з наповнювачем «Персик» 2,7% 200г	Сир кисломолочний 9,0% 350г			
18.	Пит. йогурт Малина-Ожина 2,4% 290г	Дитячий йогурт з наповнювачем «Яблуко-Груша» 2,7% 200г	Сирок «Дитячий» зі смаком ваніліну 15,0% 120г			
19.	Пит. йогурт Ягідне морозиво 2,4% 290г		Сирок «Дитячий» зі смаком ваніліну 15,0% 90г			
20.	Пит. йогурт Полуниця-Суниця 2,4% 290г		Сирок «Дитячий» зі смаком какао 15,0% 90г			
21.	Пит. йогурт Вишня-Черешня 2,4% 290г					
22.	Пит. йогурт Персик-Манго-Диня 2,4% 290г					
23.	Пит. йогурт Персик-Абрикос 2,4% 290г					

Продовж. табл. А1

1	2	3	4	5	6	7
24.	Пит. йогурт Чорниця-Малина 2,4% 290г					
25.	Пит. йогурт Ананас-Банан 2,4% 290г					
26.	Пит. йогурт Троп. Мікс 2,4% 290г					
27.	Пит. йогурт Садовий Мікс 2,4% 290г					
28.	Пит. йогурт Пн. Ягоди 2,4% 290г					
29.	Молочний коктейль Чудо Шок. 3,0% 200г					
30.	Молочний коктейль Чудо Шоколад Молочний 3,0% 200г					
31.	Молочний. коктейль Чудо Шоколад Білий 3,0% 200г					
32.	Молочний коктейль Полуниця 2,0% 200г					
33.	Молочний коктейль Полуниця 2,0% 960г					
34.	Молочний коктейль Ванільний 2,0% 200г					
35.	Молочний коктейль Ванільний 2,0% 960г					
36.	Молочний коктейль Банан- Карам. 2,0% 200г					
37.	Молочний коктейль Банан- Карам. 2,0% 960г					

Продовж. табл. А1

1	2	3	4	5	6	7
38.	Молочний коктейль Шоколадний 2,0% 960г					
39.	Молочний коктейль Шок. 2,0% 270г пласт. пляшка					
40.	Молочний коктейль Шок. 2,0% 950г пласт. пляшка					
41.	Молочний коктейль Полуниця 2,0% 270г пласт. пляшка					
42.	Молочний коктейль Полуниця 2,0% 950г пласт. пляшка					
43.	Молочний коктейль Ванільний 2,0% 270г пласт. пляшка					
44.	Йогурт густий двошаровий Манго-Персик 2,5% 125г					
45.	Йогурт густий двошаровий Полуниця 2,5% 125г					
46.	Йогурт густий двошаровий Пн. Ягоди 2,5% 125г					
47.	Йогурт густий двошаровий Садові фрукти 2,5% 125г					
48.	Йогурт густий двошаровий Персик-Маракуйя 2,5% 125г					
49.	Йогурт густий двошаровий Чорниця-Малина 2,5% 125г					
50.	Йогурт густий двошаровий Вишня-Черешня 2,5% 125г					

Продовж. табл. А1

1	2	3	4	5	6	7
51.	Йогурт густий двошаровий Полуниця-Суниця 2,5% 125г					
52.	Йогурт густий двошаровий Персик-Маракуйя 2,5% 290г					
53.	Йогурт густий двошаровий Чорниця-Малина 2,5% 290г					
54.	Йогурт густий двошаровий Вишня-Черешня 2,5% 290г					
55.	Йогурт густий двошаровий Полуниця-Суниця 2,5% 290г					
56.	Пудинг молочний Карамель 3,0% 125г					
57.	Пудинг молочний Шоколад 3,1% 125г					
58.	Пудинг молочний Ваніль 3,0% 125г					
59.	Сирок глазурований Бісквіт 24,6% 40г					
60.	Сирок глазурований Шоколад 25,6% 40г					
61.	Сирок глазурований Кокос 28,7% 40г					
62.	Сирок глазурований Ваніль 25,6% 40г					
63.	Легкий йогуртер Полуниця- Суниця 5,1% 125г					
64.	Легкий йогуртер Персик- Манго 2,5% 125г					
65.	Вершковий йогуртер Персик-Маракуйя 5,1% 125г					

Продовж. табл. А1

1	2	3	4	5	6	7
66.	Вершковий йогурт ер Полуниця-Суниця 2,5% 125г					
67.	Повітряний творожок Полуниця 5,8% 85г					
68.	Повітряний творожок Чорниця 5,8% 85г					
69.	Повітряний творожок Персик 5,8% 85г					

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ПРАТ «Вімм-Білл-Данн» за 2019 рік

Форма N 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	451,745	1,361,950
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховників у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(325,143)	(1,131,781)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	126,602	230,169
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховників в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	88,544	103,952
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(26,944)	(28,037)
Витрати на збут	2150	(15,924)	(18,164)
Інші операційні витрати	2180	(290,512)	(108,709)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	179,211
збиток	2195	(118,234)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	6,854	378,186
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(66,152)	(60,608)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(20,299)	(411,650)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	85,139
збиток	2295	(197,831)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	34,743	(12,517)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
		-	72,622

прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(163,088)	(-)

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	(163,088)	72622

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	64168	916003
Витрати на оплату праці	2505	77240	80699
Відрахування на соціальні заходи	2510	17668	27260
Амортизація	2515	92357	81822
Інші операційні витрати	2520	121743	121075
Разом	2550	373176	1226839

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	2675338447	2675338447
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2675338447	2675338447
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,0609598)	0,027145
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,0609598)	0,027145
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник:

Головний бухгалтер:



Німченко О.М.

Футурська Л.В.