

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» _____

на тему: «Інноваційні фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості» _____

Виконав: здобувач 2 курсу, групи 5

Яцишин Денис Юрійович

_____ (підпис)

Керівник Стахурська Світлана Антонівна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я, як здобувач Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«29» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Яцишин Денис Юрійович

1. Тема роботи «Інноваційні фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості»
керівник роботи д., к. е.н. Стахурська Світлана Антонівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 29.09.2022 р. № 575-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПП «Білоцерківська агропромислова група»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні засади ролі інноваційного фактороутворення в підвищенні конкурентоспроможності підприємства
Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності та інноваційної діяльності ПП «Білоцерківська агропромислова група»
Розділ 3. Підвищення конкурентоспроможності ПП «Білоцерківська агропромислова група» з використанням інноваційних факторів
5. Перелік графічного матеріалу: Результати дослідження знайшли відображення у 10 рисунках та 42 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 29 вересня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Яцишин Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

Стахурська С.А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади підвищення конкурентоспроможності харчового підприємства з використанням інноваційних факторів. У роботі описано сутність конкурентоспроможності, її завдання та цілі, класифікацію та шляхи впровадження, оцінку та наслідки впливу інноваційних факторів на неї.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованого заходу було проаналізовано техніко-економічні показники, фінансовий стан та конкурентоспроможність ПП «Білоцерківська агропромислова група».

На основі дослідження конкурентоспроможності ПП «БІАГР» та інноваційних факторів, які впливають на неї, було розроблено пропозицію щодо вдосконалення конкурентних позицій підприємства шляхом диференціації асортименту його продукції. Запропонований захід дозволить вирішити проблеми, виявлені в процесі дослідження підприємства та покращити значення його техніко-економічних показників і фінансового стану, зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Проведені розрахунки свідчать про те, що даний проект є доцільним і його впровадження є в подальшому можливим на підприємстві.

Випускна робота складена на 117 сторінках (без урахування додатків), містить 42 таблиці, 11 рисунків.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, інноваційні фактори, конкурентоспроможність підприємства, диференціація продукції.

ABSTRACT

The final work considers and summarizes the existing theoretical and methodological principles of increasing the competitiveness of a food enterprise using innovative factors. The work describes the essence of competitiveness, its tasks and goals, classification and methods of implementation, assessment and consequences of the influence of innovative factors on it.

To assess the feasibility of implementing the proposed measure, the technical and economic indicators, financial condition and competitiveness of PE “Bilotserkivs’ka ahropromyslova hrupa” were analyzed.

Based on a study of the competitiveness of PE “Bilotserkivs’ka ahropromyslova hrupa” and innovative factors affecting it, a proposal was developed to improve the company’s competitive position by differentiating its product range. The proposed measure will solve the problems identified in the process of researching the enterprise and improve the value of its technical and economic indicators and financial condition, strengthen the competitive position on the market.

The performed calculations indicate that this project is feasible and its implementation is possible in the future at the enterprise.

The thesis consists of 98 pages (not including appendices), contains 42 tables, 10 figures.

Keywords: strategic management, innovation factors, enterprise competitiveness, product differentiation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЛІ ІННОВАЦІЙНОГО ФАКТОРОУТВОРЕННЯ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісні характеристики та оцінка...9	
1.2. Інноваційна складова в формуванні рівня конкурентоспроможності підприємства.....	24
1.3. Інноваційні фактори впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.....	31
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА».....	38
2.1. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку.....	38
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання.....	50
2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства.....	54
2.4. Дослідження інноваційної діяльності підприємства та її впливу на рівень його конкурентоспроможності.....	71
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	76
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА» З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ.....	78
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням інноваційних факторів	78
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації стратегії диференціації продукції підприємства вплив на його конкурентоспроможність.....	87
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	107
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

Важливість питань конкурентоспроможності в підприємницькій діяльності свідчить про актуальність теми дипломної роботи. Вона є рушійною силою організації, щоб працювати наполегливіше, сприяючи зростанню та постійному вдосконаленню організації. Підвищення конкурентоспроможності підприємства може дозволити підприємству зміцнити свої позиції на ринку, збільшити свою частку ринку, покращити імідж і репутацію.

Цього можна досягти за допомогою проактивного стратегічного планування, яке допомагає досягти більшої міри обґрунтованості запланованих показників, більш вірогідної реалізації запланованих сценаріїв розвитку подій, створення виробничого потенціалу та систем зовнішніх зв'язків, які сприяють змінам і забезпечують можливість досягнення майбутніх цілей.

Однією з ефективних стратегій досягнення значних змін у бізнесі є дотримання інноваційних факторів і пов'язаних із ними стратегій. Їх впровадження в сучасних умовах є надзвичайно актуальним, оскільки з кожним роком з'являються нові технології, продукти та смаки споживачів, яким необхідно відповідати. Але фактором, який найкраще демонструє їх важливість, є підвищення корпоративної конкурентоспроможності.

Для вітчизняних компаній інноваційний фактор є рушійною силою скорочення відставання від розвинутих підприємств і підвищення конкурентоспроможності, але для досягнення позитивних результатів цими процесами необхідно керувати цілеспрямовано та ефективно.

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретичних і методичних основ підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням інноваційних факторів.

Поставлена у роботі мета має за вирішення наступних завдань:

- надати основний опис, типи та методи оцінки конкурентоспроможності підприємств;

- розглянути інноваційні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств;
- оцінити техніко-економічні показники, фінансовий стан та конкурентоспроможність ПП «БІАГР»;
- надати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційних факторів;
- обґрунтувати впровадження запропонованого заходу та розрахувати його ефективність;
- оцінити вплив запропонованого заходу на результати діяльності ПП «БІАГР».

Об'єктом дослідження є процес підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційних факторів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційних факторів.

Сферою застосування є ПП «Білоцерківська агропромислова група».

В роботі використано такі методи дослідження, як: системний аналіз, SWOT-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності, матриця життєвого циклу ринку та конкурентних позицій ADL, матриця 5 конкурентних сил Майкла Портера, ABC аналіз та аналіз за матрицею Ансоффа.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері підвищення конкурентоспроможності та інноваційних факторів; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали та Інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЛІ ІННОВАЦІЙНОГО ФАКТОРУОУТВОРЕННЯ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісні характеристики та оцінка

Сучасна ринкова економіка – це складний організм, що складається з величезної кількості різноманітних виробничих, комерційних, фінансових та інформаційних структур, об'єднаних єдиною концепцією – ринком.

Як вже було зазначено, ринок – це організована структура, в якій існують виробники та споживачі, продавці та покупці, де в результаті взаємодії споживчого попиту (кількість товарів, яку споживачі можуть придбати за певною ціною) та пропозицій виробників (кількість товару, яку виробники продають за певною ціною) встановлюються ціни на товари та обсяги реалізації [1].

Щороку ринок поповнюється новими запитами споживачів. В результаті з'являються нові підприємства, головним завданням яких є задоволення цих запитів, що також призводить до постійного підвищення рівня конкуренції в кожному ринковому секторі.

В економічній науці немає точних відомостей про те, хто і коли вперше ввів у науковий обіг термін «конкуренція». Перше і найбільш послідовне теоретичне положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилося лише в середині XVIII ст. Головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представники якої на основі багаторічних досліджень розробили принцип досконалої конкуренції. Вихідним пунктом класичної теорії є принцип абсолютної переваги, сформульований А. Смітом. Видатний економіст першим продемонстрував, що конкуренція вирівнює норми прибутку, що веде до оптимального розподілу праці та капіталу. У своїй основоположній книзі «Багатство народів. Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776), він визначив поняття конкуренції як суперництво та прирівняв його до «невидимої

руки», яка, здавалося, смикає за ниточки підприємців і змушує їх діяти. згідно з якимось ідеальним планом економічного розвитку [2].

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція». Як економічна категорія конкуренція є економічною боротьбою, змаганням між окремими виробниками продукції, робіт і послуг за задоволення своїх інтересів, пов'язаних з реалізацією цієї продукції, виконаних робіт і наданням послуг одним і тим же споживачам.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» «економічна конкуренція» – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт не може визначати умови обороту товарів на ринку» [3].

Згідно з BusinessDictionary [4], конкуренція – це суперництво, при якому кожен продавець намагається одночасно отримати те, чого прагнуть інші продавці: продажі, прибуток та частку ринку, пропонуючи найкраще можливе поєднання ціни, якості та послуг. Це змушує підприємців ефективно діяти на ринку, змушуючи пропонувати споживачам широкий спектр товарів та послуг за нижчими цінами та кращою якістю, за що відповідає поняття «конкурентоспроможності».

На думку Майкла Портера, американського економіста, який визнаний спеціалістом з вивчення економічної конкуренції, конкурентоспроможність – це здатність товару, послуги, суб'єкта діяти на ринку нарівні з подібними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами [5].

У теоретичному аналізі економічної конкуренції важливим стає визначення та розуміння ключових термінів і понять, зокрема об'єкта, суб'єкта та предмета конкуренції (рис. 1.1).

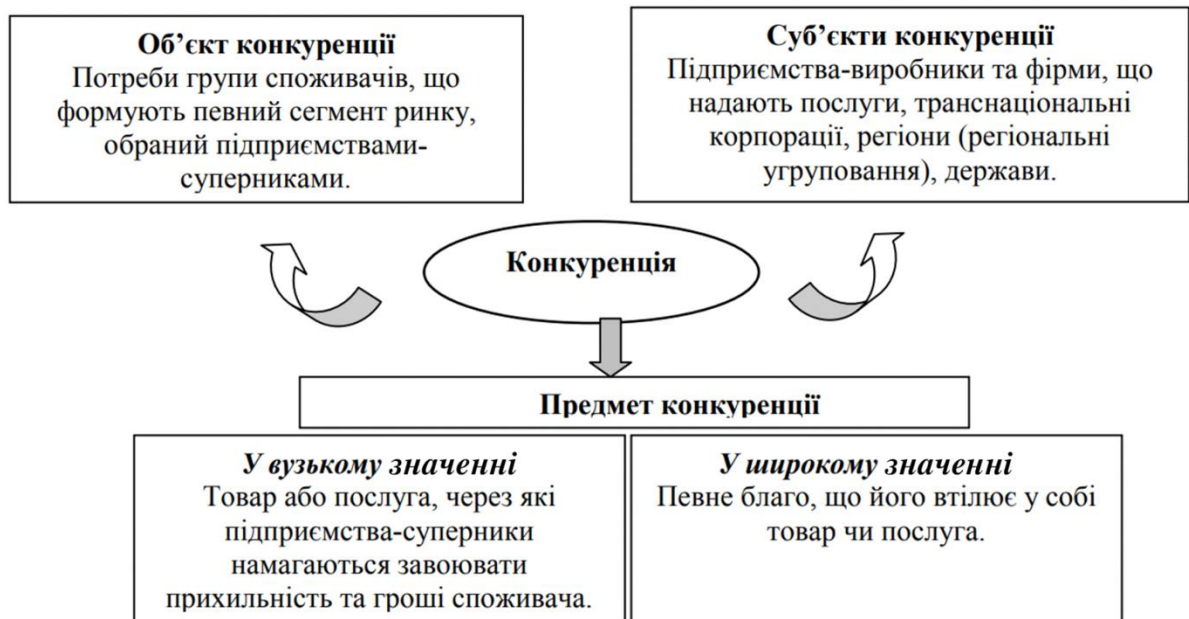


Рис. 1.1. Складові конкуренції, як економічної категорії

Джерело: [6]

Розглянемо основні функції конкуренції:

- регулююча: регулятор ринкової економіки. Механізм конкуренції спрямовує ресурси туди, де їх не вистачає;
- контролююча: здійснює контроль над виробниками та споживачами з метою обмеження їх впливу на ціну товару;
- об'єднувальна: сприяє об'єднанню у співтовариство компаній, які конкурують між собою;
- соціалізації прогресу та прибутку: як результат конкуренції удосконалення в будь-якій галузі стають суспільним надбанням;
- селективна: в конкурентній боротьбі перемогу отримує найсильніший;
- стимулююча: конкурентна боротьба стимулює зниження собівартості та споживчих цін, сприяє удосконаленню якості продукції;
- інноваційна: конкуренція створює стимули для удосконалення, прогресу, відкриття нового;
- адаптивна: постійне спостереження за діями конкурентів, споживацькими уподобаннями, політикою держави;
- розподільча: сприяє оптимальному розподілу ресурсів та доходів [7].

Із конкуренцією тісно пов'язане й інше поняття – «конкурентоспроможність». У сучасній економіці термін «конкурентоспроможність» використовується для позначення категорій різного рівня: конкурентоспроможності товару, компанії, галузі, регіону і, нарешті, конкурентоспроможності країни. Для чіткого уявлення про взаємозв'язок та взаємозалежність різних рівнів конкурентоспроможності існує схема, що представляє своєрідну «піраміду конкурентоспроможності» (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Піраміда конкурентоспроможності

Джерело: розроблено на основі [8]

В основі цієї кваліфікаційної роботи є конкурентоспроможність підприємства (далі КП). Єдиного її визначення не існує, тому пропонуємо проаналізувати різні думки науковців, аби розкрити економічну сутність даного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Визначення 1	Джерело 2
Конкурентоспроможність – положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників.	М. Портер
Узагальнююча оцінка конкурентних переваг щодо формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарської системи, які існують на момент чи протягом періоду оцінювання	Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова М.М.

Продовження табл. 1.1

1	2
Рівень компетентності підприємства відносно інших підприємств – конкурентів у нагромадженні та використанні господарського потенціалу, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу.	Шершньова З. Є.
Спроможність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг, які воно має та знов створює в процесі реалізації стратегії розвитку	Тищенко А. Н., Райнін І. Л.
Узагальнююча оцінка конкурентних переваг підприємства щодо формування ресурсного потенціалу, ефективного функціонування, задоволення попиту.	Сідун В. А., Пономарьова Ю. В.

Джерело: [9-13]

Бачимо, що думки різняться, але в цілому КП – це механізм ефективного використання конкурентних переваг для досягнення стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів, що необхідно ефективно аналізувати та управляти.

Управління КП – це аспект управління підприємством, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємств як суб'єктів економічної конкуренції.

Його метою є забезпечення того, щоб підприємства могли виживати та стабільно працювати у разі будь-яких змін у зовнішньому середовищі, такому як економіка, політика та суспільство. Так, управління КП має бути спрямоване на наступне:

- Усунення (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств, сформувавши захисні заходи;
- Використання позитивних зовнішніх впливів для підвищення та реалізації конкурентної переваги підприємства;
- Забезпечення гнучкості в управлінських діях і рішеннях [14].

Об'єктом управління КП є забезпечення необхідного та достатнього рівня КП як основного суб'єкта економічної конкуренції. Суб'єктом управління КП є певне коло осіб, які реалізують його призначення:

- Власник підприємства, який за будь-яких обставин повинен брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей підприємства, пов'язаних з економічними інтересами і фінансовими можливостями власника;
- Керівники вищої ланки підприємств (директори, заступники директорів та керівники тих підрозділів, які формують ланцюг створення вартості);
- Лінійні керівники операційної діяльності компанії, відповідальні за ефективну реалізацію планів заходів щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;
- Менеджери-економісти, залучені до консультаційних агентств з розробки та реалізації стратегій підвищення КП за винагороду;
- Державні та відомчі управлінські структури й органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами [15].

Звернемо увагу на дії, необхідні для управління КП:

- Проведення діагностики КП та його основних конкурентів;
- Конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних бізнес-одиниць з конкурентними перевагами;
- Розроблення концепцій і стратегій управління корпоративною конкурентоспроможністю;
- Реалізація конкурентної стратегії компанії.

Розглянемо загальну блок-схему організаційно-економічного механізму системи управління КП (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління КП

Джерело: [16]

Ми бачимо, що механізм системи управління КП є специфічною багатофункціональною та багатокомпонентною системою, що складається із взаємопов'язаних блоків, які зазнають впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і мають певну цілісність. Як видно з блок-схеми, структура системи управління КП складається з восьми процедурних об'єктивних комплексних блоків, які взаємопов'язані та взаємообумовлені, відображають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технічні заходи, реалізація яких сприятиме ефективному виконанню управлінських рішень у конкретній сфері діяльності підприємства.

Усі блоки системи дотримуються одного базового принципу – кожен з них забезпечує вирішення завдань збільшення КП, зміцнення позицій на світовому та внутрішньому ринку, гарантування сталого розвитку за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен блок також можна розглядати як систему, що містить різні системоутворюючі компоненти.

Блок 1. Вибір конкурентної стратегії підприємства. У його межах робиться вибір:

- стратегії підприємства щодо отримання конкурентної переваги (контроль витрат, диференціація, централізація);
- корпоративної стратегії конкурентної поведінки (наступальна, оборонна, коопераційна);
- стратегії забезпечення КП (на основі формування ринку товарів, ринку ресурсів, технологій, суспільства, фінансових інвестицій, інтеграції, стратегії управління).

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю. Це відбувається через наступне:

- повну реорганізацію організаційної структури управління;
- створення виробничих центрів прибутку та звітність за госпрозрахункові результати діяльності;
- запровадження підприємницького типу менеджменту;
- забезпечення комплексного підходу до реструктуризації внутрішніх систем і структур управління;
- удосконалення форм і методів маркетингових досліджень;
- оптимальне вирішення завдання реформування відносин власності.

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на основі наступного:

- підвищення об'єктивності оцінювання результатів роботи;
- створення умов для творчої праці та впровадження нетрадиційних методів заохочення та винагород;
- удосконалення механізму стимулювання та відповідальності для забезпечення конкурентоспроможності;
- реорганізації системи підготовки та перепідготовки персоналу з урахуванням вимог стратегічного управління;
- забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. Він передбачає наступне:

- технологічну реструктуризацію та модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів;
- розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності;
- розвиток взаємовигідного співробітництва з провідними західними компаніями для виробництва наукомісткої високоякісної продукції;
- забезпечення тривалості життєвого циклу виду техніки, що освоюється;
- створення та розвиток нових наукомістких і конкурентоспроможних технологій і обладнання;
- сертифікацію всього виробництва на відповідність вимогам європейських та міжнародних стандартів якості;
- розробку та впровадження комплексної системи управління якістю;
- активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва. Він забезпечує наступне:

- реалізацію політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки зміни ринкової ситуації;
- розробку та забезпечення взаємозв'язку виробництва, збуту та прогнозу прибутку, річних та операційних планів;
- розробку стратегічного плану відновлення центру прибутку номенклатури машин і обладнання;
- використання довгострокового бізнес-планування як інструмент розвитку довгострокової конкурентної переваги;
- розробка та впровадження госпрозрахунку в системі управління витратами на етапі планування та контролю діяльності;
- удосконалення планування та аналізу витрат виробництва;
- розробку організаційно-економічних та технічних заходів щодо виконання перспективних, поточних та господарських планів.

Блок 6. Реорганізація системи внутрішнього обліку й аналізу на основі наступного:

- адаптації принципів прогресивного підходу та методологічних положень зарубіжних систем бухгалтерського обліку до вітчизняної практики;
- удосконалення робочої програми бухгалтерії відповідно до вимог комплексного підходу до бухгалтерського (фінансового), управлінського та податкового обліку;
- розробки та впровадження управлінського обліку в стратегічний менеджмент, системи контролю обліку витрат;
- підвищення ефективності та достовірності підготовки облікової інформації на основі створення автоматизованих засобів;
- формування перспективних та річних бюджетів капітальних витрат на заплановані обсяги виробництва для забезпечення рентабельності підприємства;
- посилення злагодженості та ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.

Блок 7. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту.

Системоутворюючими компонентами є наступне:

- надання керівництву компанії інформації про внутрішній контроль консолідованої фінансової звітності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- управління ліквідними активами та формування інвестиційних портфелів;
- вдосконалення системного підходу до оцінки та аналізу фінансового стану підприємства;
- удосконалення системи фінансового планування та контролю за рухом грошових коштів для управління потоком фінансових ресурсів;
- формування та реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості та конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи внутрішнього управління. Для його формування необхідне наступне:

- розроблення наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування та виробництва;
- створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства і виробничих галузях;
- впровадження передових інформаційних технологій та засобів зв'язку;
- розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції;
- створення інформаційної системи «Швидкий маркетинг»;
- розробка автоматизованої системи «управління витратами»;
- розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського та податкового обліку;
- створення єдиної цілісної системи планування, нормування та калькулювання собівартості;
- технічна підтримка внутрішніх інформаційних систем управління.

Таким чином, загальна блок-схема організаційно-економічних механізмів системи управління КП являє собою сукупність компонентів, що відображають сукупний комплекс дій щодо підвищення КП. У зв'язку зі складністю та багатоаспектністю питань конкурентоспроможності загальні блок-схеми не відображають досить детально всього комплексу організаційно-економічних і технічних підходів і прийомів вирішення завдання підвищення КП. Проте така структура дає змогу здійснювати системний і цілеспрямований пошук шляхів поєднання всіх основних складових внутрішнього управління, організаційно-господарського забезпечення з метою зосередження енергії та управлінського впливу на чинники, що визначають потенціал бізнесу, що робить можливим підвищення конкурентоспроможності [16].

Розглянемо основний алгоритм комплексної оцінки КП, який складається із 11 етапів:

1. визначення мети комплексного оцінювання КП;
2. загальний аналіз ринку. Аналіз потреб споживачів;
3. визначення сфери діяльності конкуруючих підприємств з урахуванням критеріальних ознак;

4. збір необхідної первинної інформації про діяльність підприємств-конкурентів для оцінювання конкурентоспроможності;
5. визначення основних параметрів оцінювання структурних елементів механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а саме кадрової, майнової, товарної, організаційної складових;
6. формування та систематизація показників для розрахунку параметра оцінювання КП;
7. розрахунок абсолютних значень сформованої системи показників. Обґрунтування нормалізуючої функції показника. Побудова порівняльних матриць за окремими параметрами оцінювання підприємств-конкурентів;
8. вибір еталонних значень показників за окремими параметрами оцінювання підприємств-конкурентів. Нормалізація показників порівняльних матриць підприємств-конкурентів. Побудова матриць коефіцієнтів співвідношення фактичних показників з еталонними;
9. розрахунок часткових параметрів оцінювання КП;
10. розрахунок інтегрального показника КП;
11. узагальнююче оцінювання рівня КП. Формування висновків за результатами оцінювання. Розроблення заходів щодо використання підприємством конкурентних переваг. Обґрунтування завдань зростання КП.

Для оцінки КП важливо визначити сферу діяльності конкурентів з урахуванням певних критеріальних характеристик:

- єдиний внутрішньорегіональний ринок діяльності або його окремий сегмент, визначений у межах регіону;
- ідентичність профілю діяльності з урахуванням широти, глибини та стабільності товарного асортименту;
- порівнянність етапів життєвого циклу підприємства;
- наявність доступу та рівність можливостей щодо ресурсного забезпечення підприємства в ринковому середовищі [17].

Розглянемо підходи оцінювання КП (рис. 1.4).

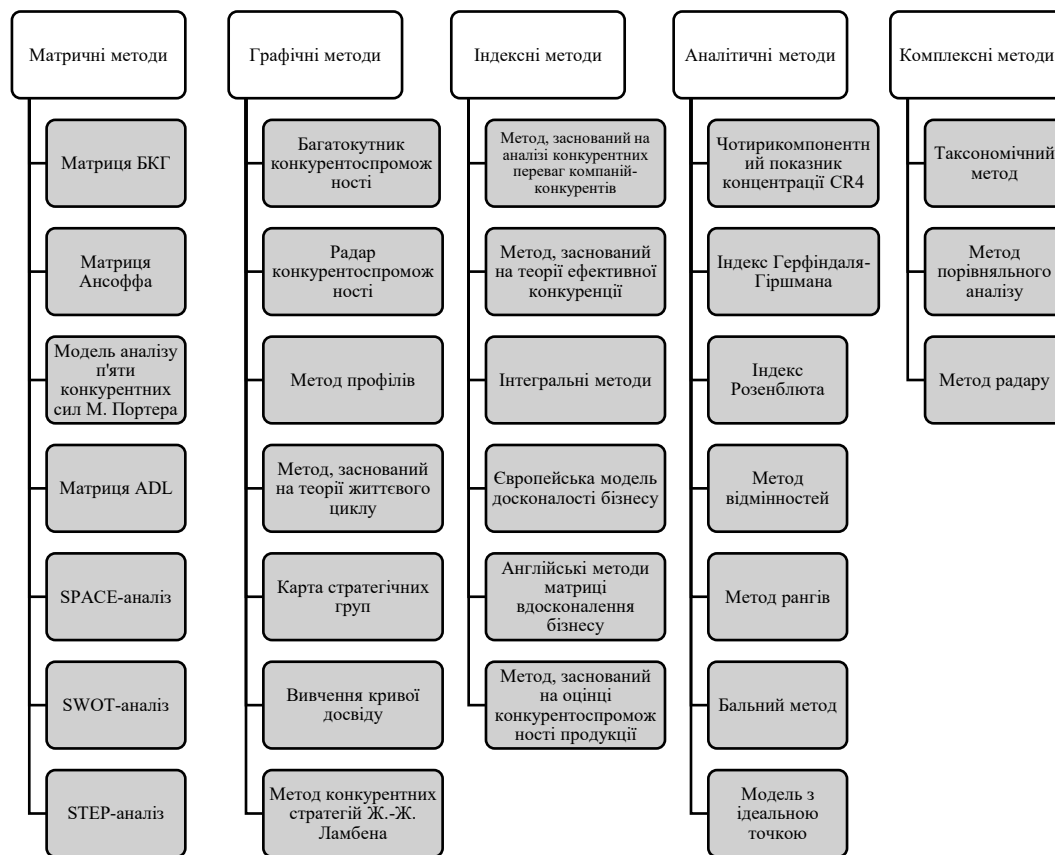


Рис. 1.4. Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: створено на основі [18]

Використовуючи вищенаведені методи, можна зробити комплексний аналіз підприємства та визначити його рівень конкурентоспроможності. У цій роботі ми вирішили розглянути найбільш вживані з них:

- Матриця Ігоря Ансоффа – модель, що описує можливі стратегії зростання компанії на ринку. Вона досить широко використовується на практиці в процесі стратегічного управління підприємством. Матриця систематизує наявну інформацію про ринок та про товар компанії, допомагає правильно вибрати напрямок розвитку бізнесу з урахуванням наявних ресурсів та можливостей підприємства [19];
- Модель аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера допомагає визначити інтенсивність і виразність конкурентних сил у галузі, знайти таку позицію, в якій компанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе впливати на них. Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера полягає в наступному: чим слабший вплив конкурентних

сил, тим більше можливостей для отримання високого прибутку в галузі має компанія. І навпаки, що вищий вплив конкурентних сил, то вища ймовірність, що жодна компанія неспроможна забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень. А середня прибутковість галузі визначається найвпливовішими конкурентними силами [20];

- ADL матриця є зручним інструментом при розробці стратегії, вона дозволяє планувати стратегію компанії, товару чи послуги відповідно до стадії життєвого циклу галузі та рівня конкурентоспроможності компанії на ринку. В основі матриці лежить концепція життєвого циклу товару/галузі, відповідно до якої перехід від однієї стадії в іншу вимагає від компанії зміни стратегічних рішень. У моделі ADL передбачено 20 різних стратегій, що формуються на основі різного поєднання зрілості галузі та конкурентної позиції компанії у галузі. Використовуючи матрицю, можна виробити правильні напрями для стратегічних управлінських рішень, визначити довгостроковий вектор розвитку компанії, товару чи послуги [21];
- SWOT аналіз – один із найефективніших інструментів у стратегічному менеджменті. Його сутність полягає в аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів компанії, оцінці ризиків та конкурентоспроможності товару в галузі. Переваги SWOT аналізу полягають у тому, що він дозволяє досить просто, у правильному розрізі поглянути на становище компанії, товару чи послуги у галузі, і тому є найпопулярнішим інструментом в управлінні ризиками та прийнятті управлінських рішень. Результатом проведення SWOT аналізу підприємства є план дій із зазначенням термінів виконання, пріоритетності виконання та необхідних ресурсів на реалізацію [22];
- Багатокутник конкурентоспроможності – метод, що дозволяє досить швидко провести аналіз конкурентоспроможності товару компанії в порівнянні з ключовими конкурентами та розробити ефективні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції. Суть даного методу полягає у порівняльній оцінці ключових властивостей товару

компанії та товарів конкурентів, та у подальшій візуалізації результатів порівняння у формі багатокутника [23].

Крім цього важливою частиною оцінки КП є оцінка фінансового стану підприємства. Основні алгоритми розрахунку показників його оцінювання наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Алгоритми розрахунку показників оцінювання фінансового стану підприємства

Найменування показників	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення	Рекомендовані значення
1	2	3	4
Показники ліквідності підприємства			
Коефіцієнт покриття ($K_{П}$)	$\frac{OA}{ПЗ}$	OA – оборотні активи; ПЗ – поточні зобов'язання та забезпечення	2-3
Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$)	$\frac{(C_{oa} - C_z)}{ПЗ}$	C_{oa} – сума оборотних активів; C_z – сума запасів	>0,5-1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	$\frac{ГК}{ПЗ}$	ПФІ – поточні фінансові інвестиції; ГК – грошові кошти та їх еквіваленти	0,1-0,2
Чистий обіговий капітал, тис. грн.			>0 збільшення
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства			
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	$\frac{BK}{C_{п}}$	BK – власний капітал; $C_{п}$ – сума пасивів	0,4-0,6
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	$\frac{BK}{(Z_d + Z_k)}$	Z_d – довгострокові зобов'язання; Z_k – короткострокові зобов'язання	0,67-1,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{Z_d + BK_o - HO}{BK}$	BK_o – власні оборотні кошти; HO – необоротні активи	>0,1
Показники ділової активності підприємства			
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{ЧД}{\bar{A}}$	ЧД – чистий дохід; \bar{A} – середньорічний обсяг активів	збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{CB}{\bar{KЗ}}$	CB – собівартість; $\bar{KЗ}$ – середньорічна сума кредиторської заборгованості	8

1	2	3	4
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	$\frac{(360 * \overline{КЗ})}{СБ}$	X	<45
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{ЧД}{\overline{ДЗ}}$	$\overline{ДЗ}$ – середньорічна сума дебіторської заборгованості	8
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	$\frac{(360 * \overline{ДЗ})}{ЧД}$	X	<45
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$\frac{СБ}{\overline{С_3}}$	$\overline{С_3}$ – середньорічна сума запасів	4,5-8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{ЧД}{\overline{С_{вк}}}$	$\overline{С_{вк}}$ – середньорічна сума власного капіталу	збільшення

Джерело: [24]

Всі ці методи при правильному використанні допомагають комплексно оцінити КП та розробити відповідні висновки, які стануть базою для подальших аналізів та шляхів покращення КП, якщо це потребується.

1.2. Інноваційна складова в формуванні рівня конкурентоспроможності підприємства

Останнє десятиліття український бізнес характеризується численними можливостями та викликами, які необхідно долати, щоб зберегти стабільність розвитку. Явища економічних криз супроводжуються поширенням науково-технічного прогресу, без якого важко забезпечити сильну конкурентну позицію. Переважна більшість підприємств, які прагнуть задовольнити потреби споживачів, шукають різноманітні джерела інвестиційної привабливості на інноваційній основі, що дає змогу налагодити виробничо-господарські процеси так, щоб вони відповідали умовам зростаючої конкуренції. Залучення інвестицій та активне

формування власного капіталу для фінансування довгострокових проектів розвитку є запорукою конкурентного успіху, прибутковості та ефективної роботи.

Конкуренція вимагає від компаній впровадження відповідних інновацій у свою діяльність, що передбачають оновлення виробничого обладнання, устаткування і технологій, виробничих будівель і приміщень, інформаційних ресурсів, управління персоналом і підприємства в цілому. Значна частина цього надходить з-за кордону, оскільки українські потужності не можуть повністю задовольнити потреби компаній у виробництві новітньої продукції чи створенні послуг, які можуть забезпечити сильну конкурентну позицію. Для всіх підприємств дуже важливо здійснювати інноваційні проекти та проекти розвитку, оскільки в міжнародному конкурентному середовищі, навіть у короткостроковій перспективі, неможливо отримати ідеальний дохід і прибуток без інновацій.

Конкуренція є основним інструментом регулювання ринкової економіки та важливою частиною ринкового середовища промислових підприємств. Результатом конкуренції є загострення виробничих і ринкових відносин з одного боку та підвищення ефективності господарської діяльності та прискорення НТП з іншого. Конкуренція відноситься до неконтрольованих факторів, які впливають на організаційну діяльність і знаходяться поза контролем організації. Фундаментальна важливість конкурентних ринкових механізмів для підприємницької діяльності визначає необхідну системну важливість конкурентних умов для концептуальної легітимності підприємницької етики.

Об'єктивною необхідністю, яка фактично є результатом економічної конкуренції товаровиробників, є постійне прискорення процесу виробництва й оновлення продукції. Таким чином, конкуренція вимагає суворої технічної дисципліни, високоякісної продукції, сучасного дизайну, здатності передбачати майбутні потреби, а не просто торгувати виробництвом і поточними потребами [25].

В умовах ринкових реформ в Україні та підвищення ефективності економіки питання посилення інноваційної діяльності українських підприємств є принциповим. Переваги інноваційних факторів у забезпеченні

конкурентоспроможності підприємств сьогодні дуже очевидні, а їх вплив на виробництво радикальний і комплексний. Варто підкреслити, що тільки маючи інновації, які можуть стимулювати розвиток, підприємства можуть виграти в конкурентній боротьбі. Інноваційні проблеми мають специфічні характеристики в періоди переходу до ринку. Світовий досвід показує, що без посилення інноваційної діяльності неможливо позбутися економічної кризи. Для більшості підприємств інновації стають головним фактором зростання. Із західної наукової точки зору увага зосереджена не на ціновому механізмі конкуренції, а на інноваційному процесі, пов'язаному зі збільшенням загального виробничо-економічного потенціалу фірми. Вітчизняні вчені також активно працюють над обґрунтуванням національних інноваційних пріоритетів та пошуком ефективних механізмів залучення та ефективного використання інновацій [26].

Слід зазначити, що в сучасних умовах відбувається репозиціонування стратегій багатьох підприємств, тобто перехід від використання економічного ефекту великомасштабного виробництва до більш цілеспрямованих інноваційних стратегій. Тому для більшості підприємств інновації є більш важливим засобом забезпечення економічної стабільності, економічного зростання та конкурентоспроможності.

Євразійський рада із стандартизації, метрології та сертифікації визначає інновації як нові або вдосконалені технології, види продукції чи послуг, а також організаційні та технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, які сприяють забезпеченню конкурентоспроможності технологій, продукції та послуг [27]. Інновації сприяють модернізації всього підприємства і, таким чином, його організаційному розвитку.

Інновації та конкурентоспроможність тісно взаємопов'язані. Ті гравці ринку, які активно використовують інновації, мають перевагу над конкурентами. Як зазначають вчені, конкуренція не є генетичною, не результатом наявних ресурсів чи праці, а базується на постійному використанні інновацій. Конкуренція та конкурентоспроможність залежать від здатності компанії швидко застосовувати інновації та модернізувати можливості. Збереження конкурентної переваги стає

можливим завдяки постійному фокусу на пошуку, впровадженні та застосуванні інновацій. Отже, основою конкурентної переваги є процес постійного стимулювання оновлення та вдосконалення, рушійною силою якого є інновації.

Існує очевидна залежність між конкурентною позицією фірми та її інноваційним потенціалом та інноваційними можливостями. Водночас слід підкреслити соціальну значущість інновацій: інноваційний процес забезпечує можливість зайнятості його безпосередніх учасників, нові товари більш повно задовольняють потреби людей, стимулюють підвищення рівня життя.

Кінцевою метою інноваційної діяльності є підвищення якості та норми прибутку за рахунок підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку збуту та забезпечення сталого розвитку підприємства. Іншими словами, поліпшення фінансового стану фірми може бути досягнуто шляхом поліпшення якості, впровадження політики збереження ресурсів, розширення програм випуску конкуруючих продуктів, а також організаційних, технологічних і соціальних удосконалень.

Часто інновації приходять у формі інноваційних проектів. Інноваційний проект охоплює весь цикл від генерації ідеї новини до її фактичного впровадження на ринку. Тому в центрі уваги інноваційних проектів – ринкове споживання, конкретні споживачі.

Головним фактором успіху компанії на ринку є постійні інновації. Із зростанням споживчого попиту, скороченням життєвого циклу продукту (послуги) та загостренням ринкової конкуренції підприємства змушені постійно вдосконалювати свої продукти та послуги та розробляти нові. Тому підприємства повинні мати сукупність різноманітних інноваційних проектів, яка повинна постійно поповнюватися.

Реалізація цих проектів є умовою виживання компанії в ситуації, яка склалася. Здатність фірми ефективно керувати реалізацією вибраних інноваційних проектів має вирішальне значення [28].

Розглядаючи вплив інновацій на конкурентоспроможність, корисно розрізняти два основних типи:

1. зростаючі інновації – це інновації, спрямовані на вдосконалення існуючих продуктів, технологій і процесів підприємства. Вони забезпечують послідовний вплив на зростання конкурентоспроможності фірми;
2. радикальні інновації. Цей тип інновації передбачає появу нового методу виробництва або раніше невідомого продукту, який ініціює або стимулює розвиток нової галузі, нової концепції бізнесу. Їхній чехарда, повсюдно революційний характер дозволяє їм часто забезпечувати відносно тривалі конкурентні переваги, створюючи нові конкурентні умови [29].

Як показує світова практика, з точки зору КП ефект від інноваційної діяльності підприємства включає три складові:

1. підвищення конкурентоспроможності продукції та створення коротко- та середньострокових конкурентних переваг;
2. поява нових запитів споживачів, створення конкурентних переваг у віддаленому майбутньому;
3. підвищення ефективності виробництва і його вплив перетворить конкурентоспроможність продукції на КП.

Відповідно до цього застосування інновацій у своїй діяльності не тільки допомагає вітчизняним підприємствам налагодити внутрішні процеси виробництва продукції за рахунок передових технологій, а й сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та збереженню конкурентної переваги в довгостроковій перспективі. Фірми, які використовують інноваційні процеси у своїй діяльності, мають конкурентну перевагу, якщо інновації, які впроваджуються в їх діяльність, залишаються конфіденційними.

Більшість вітчизняних компаній розуміють важливість інновацій в контексті підвищення конкурентоспроможності, але тільки в оновленні старого обладнання новим. Враховуючи швидке «старіння» існуючих технологій і розвиток нових у більшості галузей, цього недостатньо. Щоб підвищити рівень конкурентоспроможності, компаніям необхідно постійно стежити за інноваційними розробками та впроваджувати їх, щоб випереджати своїх конкурентів.

Управління інноваційним процесом має бути спрямоване на створення умов для активного пошуку перспективних розробок та забезпечення їх фінансової підтримки в процесі комерціалізації. Це передбачає проведення дослідження ринку з метою визначення доцільності розробки інновації, а також визначення ринкової стратегії, часу виходу на ринок, розміру входу, використання певних маркетингових інструментів тощо [30].

Вибір напрямку інноваційного розвитку підприємства включає постановку цілей і завдань інноваційного розвитку (конкретних інноваційних орієнтирів) у межах обраної місії, аналіз внутрішніх і зовнішніх умов діяльності, пошук і ефективний розподіл ресурсів для інноваційної діяльності, формування інноваційного потенціалу, генерування альтернатив, їх оцінка, пріоритетність реалізації та остаточний вибір ефективних напрямів інноваційного розвитку.

При цьому модель інноваційного розвитку має відображати не лише сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози для успішної діяльності, а й насамперед ринкові тенденції, пов'язані з очікуваннями споживачів та пріоритетами соціально-економічного розвитку, які все більше відображають вимоги до ресурсозбереження та до ефективної комунікації результатів діяльності.

Для ефективної інноваційної діяльності дуже важливим є вибір її моделі. Наприклад, фірма може прийняти кілька підходів до інноваційного розвитку в залежності від специфіки кожної моделі, специфіки галузі, неоднорідності технологічного потенціалу фірми, географічного розташування та зони збуту продукції, сутністю реагування на потреби і умовам суспільного розвитку в залежності від конкретних проблем, з якими стикається підприємство [31].

У табл. 1.3. узагальнено можливі моделі та характеристики інновацій та розвитку підприємства, де також показано мету та наслідки обраної моделі розвитку.

Першочерговими принципами вибору певної моделі інноваційного розвитку мають бути: чітка цільова орієнтація підприємства, швидке та ефективно впровадження сучасних науково-технічних досягнень, множинність джерел фінансування, можливість охоплення найширшого спектру технологій і

технологічних інновацій та їх практичного застосування; адаптивність і гнучкість, що веде до швидкого реагування до динамічних змін зовнішнього середовища з метою збереження максимально ефективної діяльності в майбутньому [31].

Таблиця 1.3

Характеристика основних моделей інноваційного розвитку підприємств

Модель	Характеристика	Мета	Результат
1	2	3	4
Державної підтримки	Виконання державного замовлення за рахунок коштів державного бюджету.	Збалансованість науково-технічного потенціалу України та розвинених країн світу, забезпечення продовольчої безпеки країни.	Забезпечення продукції для населення; розробка та виробництво конкурентоспроможної продукції для задоволення внутрішнього попиту та виходу на світовий ринок.
Локального інноваційного середовища	Концентрація наукового, виробничого та фінансового потенціалу, об'єднаного через єдиний процес інноваційного розвитку підприємства.	Розробка нових продуктів, обладнання та технологій.	Стратегічні перспективні інновації для отримання вирішальної конкурентної переваги на майбутніх ринках.
Внутрігалузевих кластери	Об'єднання галузевої науки, досліджень, розробок і виробництва в єдиний інноваційний ланцюг.	Концентрація матеріально-технічних і фінансових ресурсів для вирішення завдань розвитку промисловості.	Дослідження конкурентних переваг, розробка та передача нових технологій і продуктів.
Розвитку міжгалузевих науково-технічних комплексів	Взаємодія підприємств з науково-дослідними установами, університетами, іншими підприємствами та організаціями.	Підвищення якості науково-технічного потенціалу з мінімальними витратами ресурсів, трансфер технологій, ефективність науково-технічного потенціалу в контексті міждисциплінарних зв'язків.	Реагування на зміни зовнішнього середовища та нові трансформації конкурентів, поширення інновацій, розвиток зв'язків та співпраці з машинобудівним сектором та сільським господарством.
Світового співробітництва	Міжнародне науково-технічне співробітництво.	Підвищення якості вітчизняного наукового потенціалу, впровадження передових світових результатів, допомога материнських компаній.	Широкий обмін результатами наукових досліджень і технологіями, використання передового світового досвіду.
Змішана модель	Гармонійне поєднання елементів попередніх моделей.	Задовольняти диверсифіковані інноваційні інтереси підприємств.	Гармонійний інноваційний розвиток підприємства

Джерело: [31]

Отже, конкуренція відіграє важливу роль в інноваційній діяльності фірм, оскільки стимулює впровадження в підприємницьку діяльність новітнього обладнання та технологій, що дозволяє підвищити ефективність підприємств і зміцнити їхню конкурентну позицію на ринку. Завдяки впровадженню інновацій з'являється можливість підвищити конкурентоспроможність шляхом науково-технічних, технологічних, економічних та організаційних змін у виробництві, які відрізняються від існуючої практики та спрямовані на вдосконалення виробничого процесу.

У контексті посилення конкурентних переваг через інноваційну складову, варто зазначити, що інноваційний процес забезпечує оптимізацію форми організаційних відносин, сприяє розвитку інфраструктури та подальшого ефективного функціонування підприємств на ринку. Зважаючи на важливість досліджуваної проблематики, питання ефективності інноваційних змін у діяльності підприємства під впливом конкурентного середовища потребують подальшого вивчення.

1.3. Інноваційні фактори впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості

У сучасних умовах інновації та інноваційна діяльність набувають все більшого значення для ефективного економічного розвитку діяльності організацій усіх форм власності, будучи основою набуття конкурентних переваг. Перехід на новий етап інноваційного розвитку неможливий без проведення інноваційної політики, яка б змогла забезпечити створення сприятливого інноваційного клімату в Україні, необхідного для успішного інвестування в економіку. Така політика має об'єднувати спільними завданнями науку, техніку, виробництво, споживання, фінансову систему, освіту та має бути орієнтована на використання інтелектуальних ресурсів, розвиток високотехнологічних виробництв та пріоритети економіки.

У сучасних умовах господарювання інновації є ефективним засобом конкуренції. Успішне використання інновацій дозволяє підтримувати стабільну динаміку життя підприємства в позитивному напрямку шляхом залучення інвестицій, створення нових робочих місць та освоєння нових ринків. Проте впровадження інновацій – досить складний процес. Крім того, теоретики та практики управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання сьогодні стикаються з додатковою проблемою, що інноваційні ідеї можуть швидко застаріти. У зв'язку з цим необхідний інноваційний підхід до самих інновацій. Передумовами цього є підвищення мобільності досвідчених і професійно-підготовлених спеціалістів, освітнього рівня працівників, ролі приватного венчурного капіталу, скорочення часу виведення багатьох товарів і послуг на ринок.

Інноваційний розвиток підприємства включає здійснення змін у відновленні технологічної бази виробництва, впровадження нових технологій, виробництво та освоєння нової продукції, зміни організаційної структури. Кінцевим результатом окремих процесів розвитку є підвищення рівня КП за рахунок активної взаємодії із зовнішнім середовищем. Інноваційний розвиток підприємства – це процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, більше не розглядається як одноразова подія, а серія безперервних, взаємозалежних. Усе це зумовлює об'єктивну необхідність регулярного оцінювання динаміки інноваційної діяльності та розвитку підприємства.

Інноваційна діяльність є необхідною умовою для економічного зростання та покращення якості життя і, таким чином, займає центральне місце в реалізації інноваційної політики країни та окремих підприємств. Отже, для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах ринкової економіки необхідно постійно здійснювати управління інноваційною діяльністю підприємства.

Інноваційна активність є здатністю підприємств, організацій та галузей промисловості виробляти, використовувати і реалізувати нововведення для забезпечення конкурентоспроможності і утримання за собою частки ринків. Інноваційна активність – це здібність до постійного розширення, вдосконалення

виробництва, оновлення продукту і, як наслідок, зростання конкурентоспроможності підприємства [32].

Існує декілька інноваційних факторів, які впливають на розвиток підприємства та його конкурентоспроможності, наприклад, еволюційні та революційні (рис. 1.5).

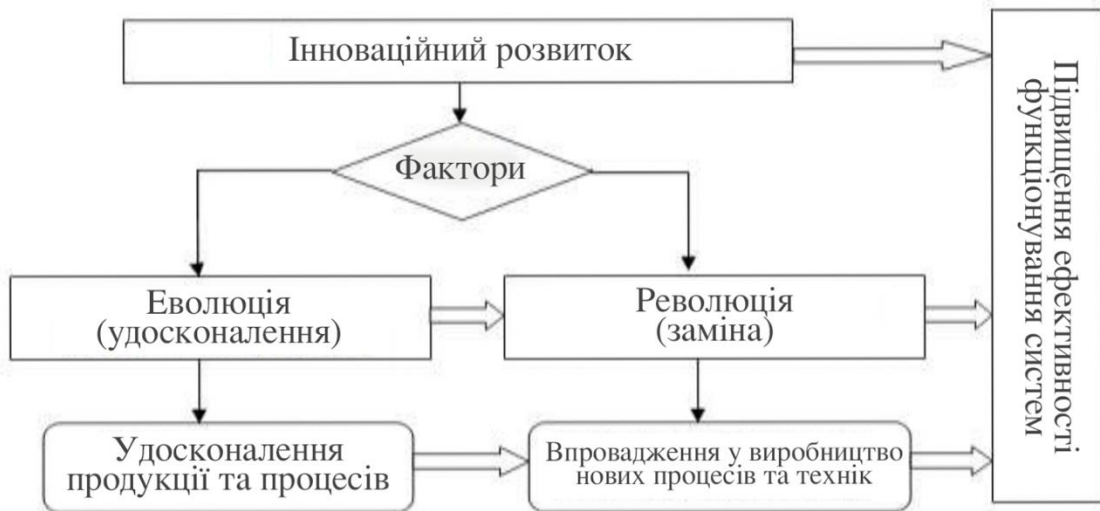


Рис. 1.5. Фактори інноваційного розвитку підприємств

Джерело: [33]

При застосуванні еволюційного підходу інноваційного розвитку інновації впроваджуються у межах вдосконалення процесів виробництва, самого товару чи технології виробництва. Застосування революційного підходу, виходячи з назви, включає впровадження нових технологій, процесів і техніки, які не використовувалися раніше, що дає революційне підвищення ефективності та результативності підприємства.

Крім цього розглянемо зовнішні та внутрішні фактори (табл. 1.4), які мають прямий вплив на інноваційну діяльність підприємства, а отже й на стратегію його розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, соціальних і природних умов, національних та інституційних структур, а також інших зовнішніх умов і факторів, які діють у глобальному середовищі та впливають або можуть вплинути на функціонування бізнесу. Під внутрішніми розуміють фактори, вплив яких на конкурентоспроможність повністю або частково визначається самим підприємством. Що стосується менеджменту, то

між внутрішніми та зовнішніми факторами існує тісний зв'язок. Можна сказати, що внутрішні фактори переважно визначають конкурентоспроможність підприємств, а зовнішні – їх конкурентостійкість.

Таблиця 1.4

Фактори, які впливають на КП харчової галузі

Фактори	Характеристика
1	2
Зовнішні фактори	
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - інфляційні процеси та темпи інфляції; - національна система оподаткування; - високий рівень інтеграції в країні та за її межами; - рівень відсоткової ставки банків.
Державно-політичні	<ul style="list-style-type: none"> - суспільно-політичні події; - рівень державного контролю діяльності підприємств; - зарубіжні контракти на поставку харчових продуктів в інші країни; - активна державна підтримка малого і середнього бізнесу.
Науково-технічні	<ul style="list-style-type: none"> - державна підтримка науки та інноваційної діяльності харчових технологій; - науково-дослідні установи (інститути, лабораторії), які досліджують харчові технології, а також стан їх матеріальнотехнічної бази.
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - кількість та структура споживачів харчової промисловості країни; - реальна та потенційна кількість робочої сили; - наявність доступних ресурсів.
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> - сприятливі кліматичні умови і географічне положення країни; - стан екологічного регіону та країни, в значній мірі впливає на якість харчових продуктів; - рівень розвитку законодавства з екологічних питань.
Внутрішні фактори	
Фактори управлінських кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - якісна система підготовки і перепідготовки управлінських кадрів; - мотивація роботи співробітників; - рівень оплати праці в харчовій промисловості.
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура підприємства; - оптимальний рівень концентрації, спеціалізації й кооперування галузі; - висока ефективність організації галузі
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток реклами та просування харчових продуктів на ринок; - частка вітчизняного та зарубіжного ринку, яку займає підприємство; - цінова політика; - імідж підприємства
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> - залучення короткострокового і довгострокового капіталу; - фінансове планування та бюджетування діяльності підприємства; - контроль витрат і можливість їх зниження.
Виробничі	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація ефективності використання ресурсів; - диференціювання товару з додаванням унікальних властивостей; - вартість сировини та матеріалів; - виробнича потужність; - сертифікація продукції й систем.

Джерело: [34]

Виявлення цих факторів і оцінка ступеня їх впливу на конкурентоспроможність фірми допоможе виявити наявні резерви і сформувати напрямки підвищення конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що підвищення КП харчової промисловості можна досягти за двома основними напрямками. Одна з них відображається у зовнішньому середовищі, а саме: прагненні розширити межі збуту продукції на зовнішніх ринках і поведінка на ринку цінних паперів; стратегії ціноутворення та зниженні трансакційних витрат; методах співпраці з постачальниками та посередниками; врахуванні соціальних, екологічних, культурних та політичних особливостей країни; постійному економічному аналізу компаній, галузей і ринків.

Напрямки, які необхідно реалізувати у внутрішньому середовищі, включають: збільшення інвестицій; зниження собівартості продукції; покращення інформаційного забезпечення; постійне вдосконалення якості продукції та виробничих потужностей; ефективне управління та мотивація персоналу [34].

Таким чином, вищезазначені фактори можуть забезпечити вихід підприємств харчової промисловості на вищий рівень конкурентоспроможності, підвищити ефективність використання ресурсів і продуктивність, а отже, підвищити прибутковість вітчизняних товаровиробників. Для підвищення КП необхідно сформулювати та реалізувати комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції та послуг та задоволення потреб споживачів. Задовольняючи основні потреби своїх клієнтів, вони зрештою стають лідерами у своїх галузях і мають сильну конкурентну перевагу.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

Питання конкурентоспроможності підприємства посідає одне з визначальних місць у стратегічному управлінні. Це тому, що конкурентоспроможність можна розглядати як головну властивість, необхідну будь-якому економічному суб'єкту, незалежно від національного чи міжнародного рівня, на якому він працює.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має посідати одне із головних місць у стратегічному менеджменті, адже допомагає ліквідувати вплив багатьох негативних факторів підприємства, формує захисні заходи від загроз зовнішнього середовища та нормалізує логічність та гнучкість управлінських рішень.

Існує величезна кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, тому керівники або відповідальні працівники за дане питання можуть зробити комплексний аналіз своєї організації, визначити рівень його конкурентних позицій та сформувати висновки, які допоможуть покращити КП, якщо це необхідно.

Значна кількість авторів визнають, що впровадження власної інноваційної моделі розвитку є однією з необхідних умов для виходу фірми на новий рівень конкурентоспроможності. Ефективний розвиток підприємств значною мірою залежить від масштабів впровадження новітнього обладнання та технологій, а увага до інноваційних факторів є однією з головних передумов забезпечення стабільного, сталого розвитку та підвищення їх конкурентоспроможності.

Результатом інноваційної діяльності є розробка, виробництво та продаж нових видів товарів, послуг, технологій та організаційних форм на рівні фірми. Основною причиною, яка змушує компанії впроваджувати інноваційні технології, є жорстка конкуренція, з якою стикаються майже всі підприємства, які постачають технології, виробляють продукцію чи надають послуги. Вони зобов'язані дбати про те, щоб залишатися конкурентоспроможними та прибутковими. Тому підприємства повинні відслідковувати і прогнозувати ринкову ситуацію, курс дій основних і потенційних конкурентів, появу нових технологічних розробок, здатних змінити ринковий баланс в ту чи іншу сторону.

У контексті посилення конкурентних переваг за рахунок інноваційних складових варто зазначити, що інноваційний процес забезпечує оптимізацію форми організаційних відносин, сприяє розвитку інфраструктури та подальшій ефективній діяльності підприємств на ринку.

Інноваціями та інноваційними факторами можна пояснити безпрецедентне зростання ринкової економіки країни, досягнення високих рівнів конкурентоспроможності та досягнення лідируючих позицій на ринках товарів і послуг шляхом успішної конкуренції та витіснення конкурентів. Використання інноваційних факторів для створення нових продуктів, послуг або технологій або для вдосконалення існуючих, можна розглядати як головне питання підвищення конкурентоспроможності окремих фірм та економіки в цілому. Інноваційна діяльність є вирішальним фактором конкуренції та забезпечує умови для сталого довгострокового розвитку підприємств.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»

2.1. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку

Молочне скотарство – одна з основних галузей тваринництва України. Ринок молока і молочних продуктів – система товарно-грошових відносин між економічно віддаленими виробниками, переробниками та споживачами готової продукції в аграрному секторі. Він охоплює весь процес суспільного відтворення, включаючи виробництво, розподіл, обмін, споживання та очікуваний дохід усіх учасників ринку для задоволення основних життєвих потреб населення.

Основним завданням функціонування продовольчого ринку є вирішення продовольчої проблеми, що є важливою умовою соціально-політичної стабільності та економічної незалежності країни. Забезпечення продовольчої безпеки вимагає збільшення якісних, збалансованих, необхідних і доступних джерел їжі для всіх, особливо поживних молочних продуктів.

Розглянемо динаміку обсягів виробництва молока по регіонах в Україні за 2020-2021 рр. у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг виробництва (валовий надій) молока по регіонах* в Україні за 2020- 2021 рр., тис. тон

Регіон	Господарства усіх категорій			
	2021	2020	2021/2020, абс. ±	2021/2020, відн. %
1	2	3	4	5
Україна	8728,80	9263,60	-534,80	-5,77
Вінницька	686,10	730,30	-44,20	-6,05
Волинська	338,00	353,80	-15,80	-4,47
Дніпропетровська	246,00	275,50	-29,50	-10,71
Донецька	144,20	155,90	-11,70	-7,50
Житомирська	487,50	506,00	-18,50	-3,66
Закарпатська	312,30	337,30	-25,00	-7,41

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Запорізька	180,60	202,00	-21,40	-10,59
Івано-Франківська	393,30	410,50	-17,20	-4,19
Київська	368,30	383,60	-15,30	-3,99
Кіровоградська	269,40	272,10	-2,70	-0,99
Луганська	102,10	110,60	-8,50	-7,69
Львівська	425,30	460,10	-34,80	-7,56
Миколаївська	245,70	278,50	-32,80	-11,78
Одеська	291,40	309,50	-18,10	-5,85
Полтавська	690,70	734,40	-43,70	-5,95
Рівненська	298,50	336,90	-38,40	-11,40
Сумська	354,60	385,60	-31,00	-8,04
Тернопільська	462,80	468,10	-5,30	-1,13
Харківська	427,50	469,90	-42,40	-9,02
Херсонська	237,50	266,20	-28,70	-10,78
Хмельницька	653,80	651,60	2,20	0,34
Черкаська	435,90	460,50	-24,60	-5,34
Чернівецька	235,80	248,00	-12,20	-4,92
Чернігівська	441,50	456,70	-15,20	-3,33

Джерело: [35]

*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Як бачимо, виробничі показники молока зменшились, при чому в деяких регіонах більше ніж на 10%, що говорить про спад виробничої діяльності всієї галузі. Тільки Хмельницька область наростила обсяги виробництва молока у 2021 на 0,3%. Однією з причин негативного стану є зменшення кількості поголів'я корів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількість корів в Україні по регіонах* за 2018-2021 рр., тис. голів

Регіон	Господарства усіх категорій					
	2021	2020	2019	2018	2021/2018, абс. ±	2021/2018, відн. %
1	2	3	4	5	6	7
Україна	1610,70	1728,20	1863,80	1963,60	-352,90	-17,97
Вінницька	113,70	125,10	130,70	133,90	-20,20	-15,09
Волинська	74,00	77,50	83,10	86,70	-12,70	-14,65
Дніпропетровська	53,50	64,70	65,60	67,90	-14,40	-21,21
Донецька	25,20	28,10	31,70	33,30	-8,10	-24,32
Житомирська	92,90	98,40	102,10	111,50	-18,60	-16,68
Закарпатська	79,00	87,20	88,90	89,10	-10,10	-11,34

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Запорізька	32,70	40,60	46,00	52,40	-19,70	-37,60
Івано-Франківська	73,60	77,50	85,20	88,90	-15,30	-17,21
Київська	53,90	55,10	60,20	64,30	-10,40	-16,17
Кіровоградська	43,50	46,40	51,60	54,10	-10,60	-19,59
Луганська	18,20	19,60	24,10	25,50	-7,30	-28,63
Львівська	81,30	91,10	101,80	112,70	-31,40	-27,86
Миколаївська	46,20	51,80	57,60	62,10	-15,90	-25,60
Одеська	83,10	85,80	90,70	94,10	-11,00	-11,69
Полтавська	103,60	108,80	116,90	122,30	-18,70	-15,29
Рівненська	65,90	67,30	80,60	82,80	-16,90	-20,41
Сумська	62,50	68,50	72,10	76,10	-13,60	-17,87
Тернопільська	86,00	86,00	86,50	87,30	-1,30	-1,49
Харківська	65,50	72,40	79,20	87,40	-21,90	-25,06
Херсонська	43,60	50,10	60,50	66,40	-22,80	-34,34
Хмельницька	122,50	123,30	126,60	130,40	-7,90	-6,06
Черкаська	64,90	69,10	73,20	77,50	-12,60	-16,26
Чернівецька	47,00	48,60	50,60	52,10	-5,10	-9,79
Чернігівська	78,40	85,20	98,30	104,80	-26,40	-25,19

Джерело: [36]

*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Бачимо, що за останні 4 роки кількість голів зменшилась на 352,9 тис., що у відсотковому виразі -17,97%. Однак, застосування нових технологій відгодівлі, підвищення якості кормів, а також високий попит на молоко серед підприємств, які займаються його переробкою, призвело до підвищення продуктивності корів.

Через дефіцит молока, українські молокопереробні підприємства останні роки не завжди мали можливість використовувати молоко, яке відповідає стандартам «екстра», а заміняли його молоком вищого гатунку або першого гатунку. Ситуація дещо змінилася у 2021 році, коли частка молока «екстра» стала найбільшою (табл. 2.3).

Проведений аналіз дозволяє зробити висновки, що у 2021 році частка молока «екстра» становила 35,4%, а це на 10,6% більше ніж за 2018 рік. Це є позитивною тенденцією, оскільки якість молока підвищується, відповідно переробні підприємства можуть виготовляти більш якісну продукцію

Таблиця 2.3

Якість молока коров'ячого незбираного, купленого переробними підприємствами*, за 2018-2021 рр., за гатунками

Характеристика	Всього					
	2021	2020	2019	2018	2021/2018, абс. ±	2021/2018, відн. %
Маса молока коров'ячого сирого, т	644091,00	668725,00	556222,00	589198,00	54893,00	9,32
у тому числі за гатунками:						
Екстра	257135,00	214585,00	198735,00	159840,00	97295,00	60,87
питома вага, %	35,40	28,80	32,20	24,80	10,60	х
вищого гатунку	216599,00	226266,00	205751,00	243810,00	-27211,00	-11,16
питома вага, %	29,80	30,30	33,30	37,80	-8,00	х
I гатунку	225688,00	269249,00	189463,00	190221,00	35467,00	18,65
питома вага, %	31,10	36,10	30,70	29,50	1,60	х
II гатунку	25171,00	33632,00	18968,00	47971,00	-22800,00	-47,53
питома вага, %	3,50	4,50	3,10	7,40	-3,90	х
негатункового	1607,00	2210,00	4463,00	2993,00	-1386,00	-46,31
питома вага, %	0,20	0,30	0,70	0,50	-0,30	х

Джерело: [37]

*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. Показники відображають обсяги надходження сирого молока на підприємства, які мають власні переробні потужності або їх орендують та здійснюють перероблення сирого молока.

Проаналізуємо середні ціни купівлі молока переробними підприємствами усіх видів за 2018-2021 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Середні ціни купівлі молока усіх видів переробними підприємствами за 2018-2021 рр., за регіонами*

Регіон	Середня ціна купівлі, без ПДВ, транспортних, експедиційних та накладних витрат, грн за т					
	2021	2020	2019	2018	2021/2018, абс. ±	2021/2018, відн. %
Україна	9384,90	7898,80	7331,90	6634,80	2750,10	41,45
Вінницька	9706,10	8238,30	7673,60	7044,90	2661,20	37,77
Волинська	к**	К	к	к	-	-
Дніпропетровська	9637,90	8462,20	7822,90	7442,30	2195,60	29,50
Донецька	к	7602,70	6584,80	к	-	-
Житомирська	9261,90	7461,90	6984,30	6222,60	3039,30	48,84
Закарпатська	к	К	к	к	-	-
Запорізька	8398,10	6844,30	6533,00	5779,10	2619,00	45,32

Продовження табл. 2.4

Івано-Франківська	9599,80	7306,90	5600,00	5366,10	4233,70	78,90
Київська	9783,70	8489,70	7858,70	7259,60	2524,10	34,77
Кіровоградська	к	7647,80	6713,20	6751,90	-	-
Луганська	к	5653,20	5103,70	4849,80	-	-
Львівська	10046,20	8514,30	7942,10	7183,50	2862,70	39,85
Миколаївська	8591,10	7160,70	6790,10	6006,20	2584,90	43,04
Одеська	9688,90	7979,10	7266,70	6644,50	3044,40	45,82
Полтавська	9572,30	8246,30	7696,30	6942,40	2629,90	37,88
Рівненська	9392,80	7875,50	7374,00	6613,70	2779,10	42,02
Сумська	к	7627,20	7069,40	6317,70	-	-
Тернопільська	к	8359,20	7444,00	6826,40	-	-
Харківська	9438,20	8283,30	7764,60	7130,90	2307,30	32,36
Херсонська	9310,10	7686,30	7008,30	6061,00	3249,10	53,61
Хмельницька	8439,70	6870,40	6264,00	5575,30	2864,40	51,38
Черкаська	8947,90	7794,90	7170,80	6396,40	2551,50	39,89
Чернівецька	к	К	к	к	-	-
Чернігівська	8723,80	7616,50	7397,90	6751,20	1972,60	29,22
м. Київ	9898,40	К	к	к	-	-

Джерело: [37]

*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. Показники відображають середні ціни купівлі сирого молока на підприємства, які мають власні переробні потужності або їх орендують та здійснюють перероблення сирого молока.

**Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації.

Бачимо, що середня ціна закупки молока всіх видів переробними підприємствами за останні 4 роки зросла на 2750,10 грн за т., що становить +41,45%. Це пов'язано із скороченням поголів'я корів, що підвищило собівартість молока.

Аналізуючи молочний ринок України, необхідно звернути увагу на конкурентну ситуацію в ньому. На рис. 2.1. показані найбільші виробники молочної продукції в Україні на кінець 2021 року.

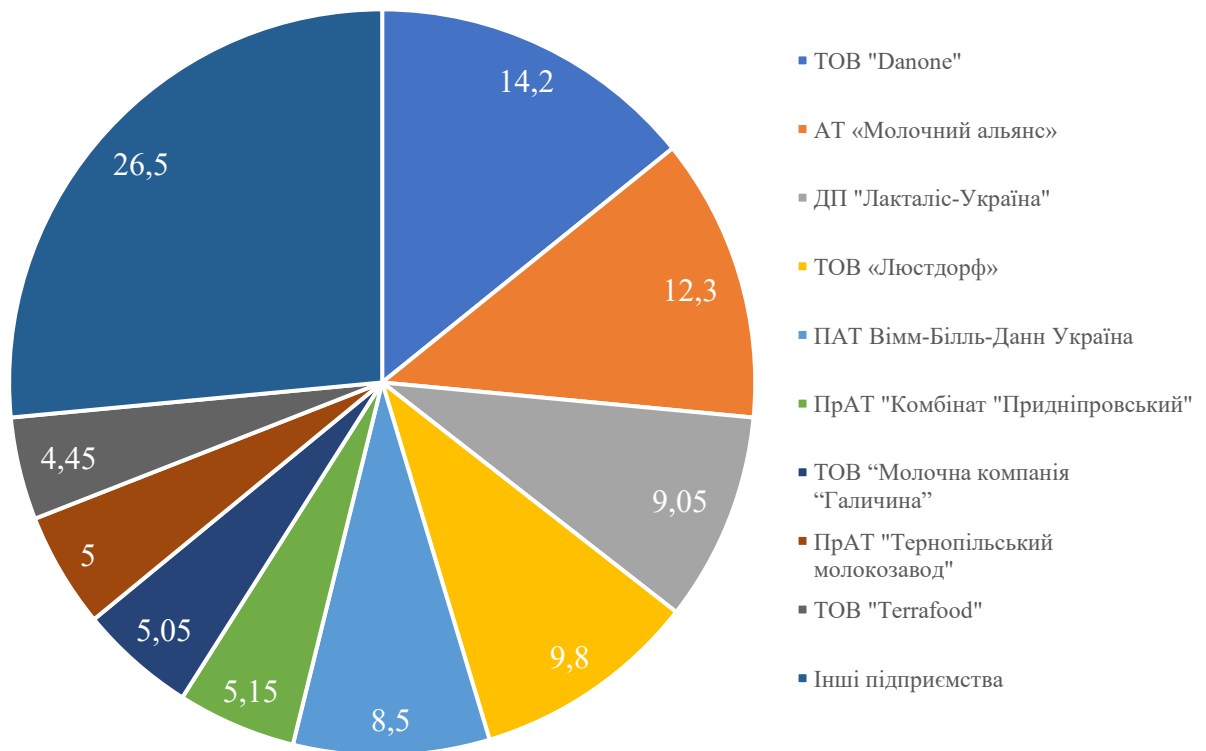


Рис. 2.1. Частки ринку виробників молочної продукції в Україні на кінець 2021 року, %

Джерело: складено автором на основі [38]

Як бачимо, найбільші виробники молочної продукції є ТОВ «Danone» (14,2%), АТ «Молочний альянс» (12,3%) та ДП «Лакталіс-Україна» (9,05%). Саме ці підприємства випускають найвідомішу продукцію під торговими марками «Активія», «Растішка», «Простоквашино», «Actimel», «Живинка», «Даніссімо», «Арго»; «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин»; «Lactel», «Président», «Дольче», «Лактонія», «Фанні» тощо.

Активним гравцем на ринку також є ПП «Білоцерківська агропромислова група» – один з лідерів України з переробки молока та виробництва традиційних молочних продуктів. Короткий опис підприємства наведено в табл. 2.5.

Короткий опис ПП «БІАГР»

Особливість	Характеристика
Повна назва	Приватне підприємство «Білоцерківська агропромислова група»
Скорочена назва	ПП «БІАГР»
Код ЄДРПОУ	05384885
Юридична адреса	Україна, 38340, Полтавська область, Великобагачанський район, село Білоцерківка, вулиця Лесі Українки, будинок 28
Зареєстрований	Великобагачанська районна державна адміністрація Полтавської області, 20.11.1996
КОАТУУ:	5320280601 (Бакалія р-н)
Галузева належність (1)	01.11
Галузева належність (2)	01.61
Галузева належність (3)	01.63
Керівник	Кордубан Віктор Володимирович, директор, тел.: (05345)9-13-39
Розмір статутного капіталу	50000000 грн.
Електронна адреса	www.bilotserkivske.com

Джерело: [39]

ПП «БІАГР» створено в результаті реорганізації ПАТ «Білоцерківський молочний завод» у 2008 році. Основна інформація про важливі події в розвитку підприємства наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні етапи становлення ПП «БІАГР»

Рік	Подія
1	2
1960	Створення Миргородської сироварні як виробничого майданчика.
1964	Реорганізація у виробничу дільницю Решетилівського маслозаводу.
1968-1975	Компанія перебувала на незалежному балансі.
1975-1992	Підпорядкування Миргородській сироварні.
1992-2008	Відкрите акціонерне товариство "Білоцерківський молочний завод"
2001-2002	Проведено модернізацію та заміну технологічного обладнання для виробничих ліній вершкового масла, спредів та казеїну.
2008	Підприємство реорганізовано у ПП «Білоцерківська агропромислова група».
2009	Введена система управління якістю, заснована на міжнародних стандартах ДСТУ ISO 9001-2009.
2010	Введено в експлуатацію будівлю транспортного відділу, сучасне відділення мийок та новий адміністративний корпус.

1	2
2011	Будівництво сучасного тваринницького комплексу на 1 тис. голів худоби з метою забезпечення підприємства власною сировинною базою.
	Введення в експлуатацію потужного елеватора, оновлення парку сільськогосподарської техніки.
	Впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів відповідно до стандарту ДСТУ 4161-2003.
	Введення в експлуатацію цеху європейського зразка з виробництва плавлених сирів.
2012	Перспективне будівництво, спрямоване на розширення виробничих потужностей та забезпечення робітників житлом.
2014	Освоєння нових ринків та вихід на міжнародні ринки.
2017	Введена система якості НАССР, отримано сертифікат ISO 22000
2020	Модернізація обладнання на всіх технологічних процесах
2021	Запуск цеху з переробки рідкої сироватки та ТМ «БІЛО»

Джерело: [39]

Як бачимо, за 63 роки функціонування компанія пережила багато змін та реструктуризацій, і зараз ПП «БІАГР» – це високорозвинене орієнтоване на експорт підприємство, яке проводить свою діяльність за новітніми стандартами якості продукції як на внутрішніх ринках України, та і на зовнішніх. Фахівці зуміли зберегти та поєднати кращі традиції виробництва та сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі, об'єднавши їх під торговими марками «Білоцерківське» та «БІЛО».

Хоча ПП «БІАГР» і є «зрілим» підприємством, однак має невеликий асортимент продукції, виробляючи сир кисломолочний, масло солодковершкове, вершкові крем-сири, плавлені сири, спред і рослинно-вершкові суміші (постачання іншим підприємствам), сухе знежирене молоко (експорт), сироватка суха демінералізована (експорт), – тому підприємство очевидно відстає від асортиментної наповненості інших підприємств, що є однією із причин зниження рівня його конкурентоспроможності та неможливості займати великі частки на національному ринку.

Проаналізуємо асортимент ПП «БІАГР» за допомогою методу ABC - методу, що дозволяє визначити найбільш значущі ресурси компанії з погляду обсягу прибутку.

Мета ABC аналізу – наочне ранжування будь-яких ресурсів з погляду їхнього вкладу у прибуток чи продажі. Завдяки йому можна правильно розставити пріоритети діяльності, сфокусувати використання обмежених ресурсів компанії, виявити зайве використання ресурсів та вжити заходів.

Метод будується за принципом класифікації аналізованих ресурсів на 3 групи А, В та С: А-група: забезпечує до 70-80% продажів/прибутків; В-група: забезпечує до 10-20% продажів/прибутків; С-група: забезпечує до 5-10% продажів/прибутків.

Занесемо результати до табл. 2.7.

Таблиця 2.7

ABC аналіз асортименту ПП «БІАГР»

Найменування	Внесок у прибуток, %	Накопичувальний внесок, %	Група
Сир кисломолочний	27%	27%	А
Масло солодковершкове	25%	52%	А
Сухе знежирене молоко	18%	70%	А
Вершкові крем-сири	13%	83%	В
Плавлені сири	9%	92%	В
Спред і рослинно-вершкові суміші	5%	97%	С
Сироватка суха демінералізована	3%	100%	С
	100%		

Джерело: створено на основі обсягів продажів підприємства

Бачимо, що сир кисломолочний, масло солодковершкове та сухе знежирене молоко – найважливіші ресурси ПП «БІАГР», локомотиви компанії, які приносять максимальний прибуток. Компанія нестиме великі втрати при різкому зниженні ефективності цієї групи ресурсів, а отже, ресурси групи А повинні жорстко контролюватись, чітко прогнозуватися, часто моніторитися, бути максимально конкурентоспроможними і не втрачати своїх сильних сторін. На цю групу ресурсів мають бути виділені максимальні інвестиції, найкращі ресурси, проводяться інноваційні заходи постійного покращення або удосконалення.

Вершкові крем-сири та плавлені сири – група ресурсів, які забезпечують хороший стабільний прибуток компанії. Дані ресурси також важливі для компанії, але можуть модеруватися спокійнішими і помірнішими темпами. Ці ресурси

зазвичай є «дійними коровами», відносно стабільні в короткостроковій перспективі. Інвестиції в цей вид ресурсів компанії не значні і необхідні лише для підтримки існуючого рівня.

Спред, рослинно-вершкові суміші та сироватка суха демінералізована – найменш важлива група у компанії. Вона не приносять доходу значно доходу, але необхідно зауважити, що сироватка суха демінералізована була введена у виробництво тільки у 2021 році та знаходиться на стадії впровадження на ринок, а реалізація спреду та рослинно-вершкових сумішей не є пріоритетом ПП «БІАГР», однак його продажі максимальні, він є стратегічно важливим для компанії, оскільки задовольняє потреби окремого ринку.

Головною перевагою підприємства є замкнутий цикл виробництва. Він починається із вибору постачальника сирого молока. Компанія проводить ретельний аудит добових раціонів дійних корів на фермах-постачальниках. Особливу увагу слід звернути на те, чи є в щоденному раціоні корови люцерна, лугові трави, бобові та злакові культури, а також умови зберігання цих кормів.

Ферми, які постачають ПП «БІАГР» молоко, розташовані поблизу виробничих потужностей – продукція щодня виготовляється тільки зі свіжого молока. Щомісяця на підприємстві проходить перевірка на дотримання всіх гігієнічних норм та ретельного догляду за коровами. Адже від їхнього здоров'я залежить якість молока та якість виробленої молочної продукції. Саме завдяки харчуванню та правильному догляду за коровами продукція цього підприємства має високу якість.

Вся продукція компанії виготовляється повністю з натурального молока і відповідає всім вимогам, стандартам, температурним режимам і сучасному обладнанню. Після виробництва продукція відвантажується в усі торгові мережі України та 70 країн світу.

Розглянемо більш детально усі переваги ПП «БІАГР» (табл. 2.8).

Основні конкурентні переваги ПП «БІАГР»

Тип конкурентної переваги	Переваги
Ресурси	- Забезпеченість підприємства високоякісною сировиною; - Розміщення ферм, з яких постачається молоко, поблизу виробничих потужностей – забезпечення свіжим молоком.
Технології	- Дотримання технологічних норм та гігієнічних норм; - Використання перевірених рецептур; - Інноваційне високоякісне обладнання; - Постійна модернізація обладнання з метою задоволення останніх вимог до виробництва молочної продукції.
Людські ресурси та управління	- Висококваліфіковані працівники; - Добре розвинений відділ кадрів, який забезпечує наймання найкращих фахівців у галузі молочного виробництва; - Ефективна організаційна структура
Маркетинг	- Ефективна система продажів; - Налагоджені зовнішньоекономічні зв'язки; - Довіра споживачів до продукції компанії; - Хороша репутація на ринку.
Культура	- Високий рівень соціальної свідомості; - Екологічна турбота; - Виробництво високоякісної продукції як частини здорової культури нації.

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, компанія володіє низкою переваг, що робить її активним гравцем на ринку. Однак, для детальнішого аналізу середовища підприємства, розробимо SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.9).

Найбільш позитивно на підприємство матимуть вплив використання реклами та впровадження інноваційних технологій, тому їх імплементація є в пріоритеті. Серед інших можливостей завоювання лідируючих позицій на ринку є менш ймовірним, проте матиме сильний позитивний вплив на організацію.

Із найбільш ймовірних загроз для підприємства, вплив матиме ріст цін на сировину та поява нових конкурентів. Перша загроза матиме негативний вплив в собівартості продукції, що стане результатом підвищення цін на товар. А поява нових конкурентів змусить компанію обирати жорсткі методи конкуренції, щоб зоставатись конкурентоспроможною.

SWOT-аналіз ПП «БІАГР»

Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none"> - Якість продукції; - Запроваджена система принципів HACCP, наявність сертифікатів FSSC 22000, ISO 9001:2008, HALAL; - Конкурентоспроможна ціна; - Сучасне потужне обладнання, яке дозволяє нарощувати об'єми виробництва; - Експортні поставки в більш ніж 70 країн – позитивний імідж та досвід підприємства; - Прозорість діяльності та незаполітизоване керівництво; - Висококваліфіковані працівники. 	Можливості (O)	<ul style="list-style-type: none"> - Широке використання рекламних можливостей; - Завоювання лідируючих позицій на ринку; - Використання інноваційних технологій; - Розширення асортименту продукції; - Вихід на європейські ринки.
Слабкі сторони (W)	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність «єврономера» - номера експлуатаційного дозволу для експорту товарів в ЄС; - залежність від сезонності; - Відсутність зв'язків з європейськими контрагентами; - Вузький асортимент продукції; - Відсутність рекламної кампанії. 	Загрози (T)	<ul style="list-style-type: none"> - Поява нових конкурентів; - Ріст цін на сировину, що провокує мінливість цін на продукцію; - Посилення впливу наявних конкурентів; - Зростання тарифів; - Інфляція; - Зниження купівельної спроможності населення.

Джерело: розроблено автором

Складемо матрицю SWOT-аналізу ПП «БІАГР» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу ПП «БІАГР»

	Можливості 1	Загрози 2
Сильні сторони	Висока якість продукції, яка досягається використанням сучасного потужного обладнання європейського зразка, зможе допомогти компанії завоювати лідируючі позиції на ринку.	Висококваліфіковані працівники матимуть позитивний вплив, якщо підприємство матиме проблему появи нових конкурентів на ринку. Саме вони мають розробити тактики, проводити ефективні цінові або нецінові методи підвищення конкурентоспроможності та впроваджувати інноваційні технології.
	Висококваліфіковані працівники є можливістю для підприємства запроваджувати інноваційні технології для модернізації та удосконалення усієї діяльності підприємства.	Конкурентоспроможна ціна та висока якість продукції дозволить підприємству зберігати свої позиції, якщо на ринку з'являться нові конкуренти зі схожими характеристиками.

	1	2
Слабкі сторони	Використання інноваційних технологій дозволить розширити асортимент продукції, що матиме вплив на конкурентоспроможність ПП «БІАГР» та зменшить собівартість продукції.	Малий асортимент продукції, який виробляє підприємство, знижує його конкурентоспроможність. При появі нових конкурентів, у якого буде більша пропозиція різноманітного товару, така ж якість та ціна, ПП «БІАГР» може втратити частину споживачів. Таким чином, потрібно диференціювати продукцію, аби підвищити конкурентоспроможність та залишатись стабільним при заходженні на ринок нових виробників схожої продукції.
	Вихід на європейські ринки матиме позитивний вплив у налагодженні зв'язків із європейськими контрагентами, що збільшить прибуток компанії та його конкурентоспроможність.	

Джерело: розроблено автором

Досліджуючи інформацію про діяльність ПП «БІАГР», згадану вище, ми створили стратегічну карту, яка узагальнить всю діяльність підприємства і покаже всі його основні напрямки діяльності, цілі та місії організації (додаток А).

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання

Розглянемо основні техніко-економічні показники ПП «БІАГР» за 2019-2021 роки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні техніко-економічні показники ПП «БІАГР» за 2019-2021рр.

Найменування показника	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020/2019		2021/2020	
				Абс., ±	Відн., %	Абс., ±	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1272212,00	1465959,00	1636308,00	193747,00	15,23	170349,00	11,62
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	555,00	575,00	602,00	20,00	3,60	27,00	4,70
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	49483,00	52873,00	60970,00	3390,00	6,85	8097,00	15,31
Продуктивність праці, тис. грн./особу	2292,27	2549,49	2718,12	257,22	11,22	168,63	6,61

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	7429,88	7662,75	8439,92	232,87	3,13	777,17	10,14
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	127804,00	184551,00	327050,00	56747,00	44,40	142499,00	77,21
Фондовіддача, грн./грн.	9,95	7,94	5,00	-2,01	-20,20	-2,94	-37,03
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,47	4,06	3,83	-0,41	-9,17	-0,23	-5,67
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	473695,00	688198,00	860363,50	214503,00	45,28	172165,50	25,02
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	354209,50	450182,00	518724,00	95972,50	27,09	68542,00	15,23
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1015464,00	1159597,00	1373936,00	144133,00	14,19	214339,00	18,48
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	1139491,00	1340744,00	1595930,00	201253,00	17,66	255186,00	19,03
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	89,57	91,46	97,53	1,89	2,11	6,07	6,64
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	136166,00	105543,00	49704,00	-30623,00	-22,49	-55839,00	-52,91
Чистий прибуток, тис. грн.	108281,00	83693,00	43551,00	-24588,00	-22,71	-40142,00	-47,96
Рентабельність діяльності, %	8,51	5,71	2,66	-2,80	x	-3,05	x
Рентабельність продукції, %	1,25	1,26	1,19	0,01	x	-0,07	x
Рентабельність власного капіталу, %	30,57	18,59	8,40	-11,98	x	-10,19	x
Рентабельність активів, %	22,86	12,16	5,06	-10,70	x	-7,10	x

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [Додаток Б, Є]

Бачимо, що у 2021 році чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 170349 тис. грн., що на 11,62% більше, ніж у 2020 році. Це зумовлено збільшенням об'ємів виробництва продукції та пришвидшенням інфляції, що впливає на постійне зростання цін на сировину.

Не зважаючи на пандемію коронавірусної хвороби, на ПП «БІАГР» збільшилась середньооблікова кількість штатних працівників – у 2021 році їх

налічувалось 602 особи, що дозволило підвищити продуктивність праці на 168,63 тис. грн. Разом з цим збільшився й фонд оплати праці штатних працівників на 8097 тис. грн., що на 15,31% більше, ніж у 2020 році. Саме тому зросла середньомісячна оплата праці та склала 8439,92 грн.

У 2020 та 2021 роках прибуток від реалізації продукції зменшився на 30623 тис. грн. (-22,49%) та 55839 тис. грн. (-52,91%) відповідно. Така ж динаміка просліджується і з чистим прибутком: зменшення на 24588 тис. грн. (-22,71%) у 2020 році та 40142 тис. грн. (-47,96%) у 2021 році. Основною причиною цього є велике накопичення основних засобів та витрат пов'язаних із ними.

Помітно, що у 2021 році ПП «БІАГР» значно наростило кількість основних засобів та збільшила їхню вартість на 142499,00 тис. грн., що на 77,21% більше, ніж у 2020 році. Це пов'язано із відкриттям нового цеху сироватки, запуск якого планується в найближчий час. Для цього компанія придбала нові приміщення, обладнання, транспортні засоби та інвентар [Додаток Ж].

Показник фондівіддачі у 2021 році зменшився на 2,94 грн./грн., що на 27,03% менше, ніж у 2021 році. Це пов'язано із збільшенням основних засобів, які компанія поки не використовує, але які були залучені для зростання бізнесу. Прогнозуємо збільшення цього показника в наступні роки, коли ПП «БІАГР» повноцінно запустить цех сироватки та забезпечить повну завантаженість обладнання.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів демонструє ефективність використання оборотних активів підприємства. Бачимо, що за останні роки значення показника зменшувались: у 2020 році на 9,17%, а у 2021 на 5,67%. Це свідчить про те, що ПП «БІАГР» має потребу у зростанні фінансових ресурсів. В іншому випадку це призведе до збільшення фінансових витрат компанії. Рекомендується знизити суми виробничих запасів до мінімально допустимого рівня, що забезпечить безперебійність операційного процесу; стимулювати збут і знизити суми запасів готової продукції і товарів; здійснити заходи щодо прискорення погашення дебіторської заборгованості.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшуються з року в рік. Причиною збільшення даного показника є збільшення цін на паливо та

електроенергію, витрат на оплату праці, покращення якості продукції. У результаті є підвищення собівартості продукції, – у 2021 році вона зросла на 214339 тис. грн., що на 18,48% більше, ніж у 2020 році, – та витратах на 1 грн. продукції, – у 2021 році вони зросли на 6,07 коп. (6,64%).

Показники рентабельності мають негативну динаміку:

- рентабельність діяльності зменшилась на 2,8% та 3,05% у 2020 та 2021 роках відповідно. Це свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності підприємства;
- рентабельність продукції збільшилась на 0,01% у 2020 році, але зменшилась на 0,07% у 2021 році. Доцільно шукати можливості скорочення операційних витрат, а саме витрат на збут, витрат на управління, витрат на забезпечення виробничого процесу, інших операційних витрат;
- рентабельність власного капіталу склала 11,98% у 2020 році та 10,19% у 2021 році, тобто стільки прибутку було згенеровано на кожен гривню залучених власних коштів. Так як ПП «БІАГР» збільшило кількість основних засобів це вплинуло і на рентабельність власного капіталу. Після повноцінного запуску цеху сироватки, зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу.
- рентабельність активів показує ефективність їх використання компанії для генерації прибутку. Бачимо, що цей показник значно зменшується у 2020 році, – на 10,70% у 2020 році, – але зменшення сповільнюється у 2021 та становить 7,10%, що свідчить про те, що процес управління компанією став ефективнішим, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії. Загалом, необхідно працювати в напрямку зниження суми витрат і підвищення доходів.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Питання конкурентоспроможності підприємства є завжди актуальним. Формування та досягнення стійкої конкурентної переваги підприємства є пріоритетним завданням для будь-якої компанії. Конкурентна перевага забезпечує стабільність, можливість довгострокового зростання, створює бар'єри для входу ринку нових гравців, дозволяє підприємству отримувати вищу норму прибутку з продажу своїх товарів.

Часто поняття сталої конкурентної переваги плутають із поняттям «сильні сторони компанії». Але ці два поняття мають принципову відмінність між собою. Сильні сторони – це такі характеристики підприємства, якими воно перевершує своїх конкурентів. Товари конкурентів теж мають ці показники, але на більш слабкому рівні. А стійка конкурентна перевага — унікальна характеристика, яку має тільки певне підприємство і ніхто на ринку.

Проаналізуємо конкурентні позиції ПП «БІАГР», використовуючи наступні інструменти:

- модель аналізу п'яти конкурентних сил Майкла Портера;
- багатокутник конкурентоспроможності, який допоможе визначити конкурентоспроможність товару підприємства;
- аналіз фінансового стану підприємства.

Майкл Портер за допомогою п'яти структурних одиниць, властивих кожній галузі, описав способи формування конкурентної переваги та довгострокової прибутковості товару, а також способи, за допомогою яких компанія у довгостроковому періоді може утримувати свою прибутковість та зберігати конкурентоспроможність.

Кожна сила в моделі Майкла Портера є окремим рівнем конкурентоспроможності товару:

- ринкова влада покупців;
- ринкова влада постачальників;
- загроза вторгнення нових учасників;

- небезпека появи товарів-замінників;
- рівень конкурентної боротьби чи внутрішньогалузева конкуренція.

Конкурентний аналіз галузі по Майклу Портеру допомагає визначити інтенсивність і виразність конкурентних сил у галузі, знайти таку позицію, в якій компанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе впливати на них.

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера полягає в наступному: чим слабший вплив конкурентних сил, тим більше можливостей для отримання високого прибутку в галузі має компанія. І навпаки, що вищий вплив конкурентних сил, то вища ймовірність, що жодна компанія неспроможна забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень [40].

Проаналізуємо й визначимо інтенсивність і виразність конкурентних сил у галузі та знайдемо таку позицію, в якій ПП «БІАГР» буде максимально захищеним від їх впливу та зможе зі свого боку впливати на них.

Перший крок – оцінимо конкурентоспроможність товару компанії та рівня конкуренції на ринку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентоспроможності товару ПП «БІАГР» та рівня конкуренції на ринку

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
1.1. Товари - замінники			
Товари-замінники «ціна-якість» (здатні забезпечити таку саму якість за нижчими цінами)	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але їхня частка мала	Не існують
		2	
Підсумковий бал	2 – середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
1.2. Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції			
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
	3		

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4
Темп росту ринку	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
		2	
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компаній значно відрізняються між собою
		2	
Обмеження на підвищення цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості підвищення цін	Є можливість підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат та підвищення прибутку
		2	
Підсумковий бал	9 – високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
1.3. Оцінка загрози входу нових гравців			
Економія на масштабі при виробництві товару чи послуги	Відсутнє	Існує лише у кількох гравців ринку	Значуща
		2	
Сильні марки з високим рівнем впізнання та лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають понад 80% ринку
	3		
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
			1
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більш як за 1 рік роботи)
			1

Завершення табл. 2.12

1	2	3	4
Політика уряду	Немає обмежувальних актів з боку держави	Держава втручається у діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь та встановлює обмеження
		2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	За спроби введення дешевшої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
		2	
Підсумковий бал	11 – середній рівень загрози входу нових гравців		

Джерело: створено автором

Другий крок – оцінимо загрози відходу споживачів (табл. 2.13)

Таблиця 2.13

Оцінка загроз втрати споживачів ПП «БІАГР»

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
2.1 Ринкова влада покупця			
Частка покупців з великим обсягом продажів	Понад 80% продажів припадає на кількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
			1
Схильність до переключення на товари субститути	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні хар-ки, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
	3		
Чутливість до ціни	Покупець завжди переключатиметься на товар з нижчою ціною	Покупець буде перемикатися тільки за значної різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Споживачі не задоволені якістю існуючого ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
			1
Підсумковий бал	7 – середній рівень загрози втрати споживачів		

Джерело: створено автором

Третій крок – оцінка загроз для ПП «БІАГР» з боку постачальників (табл.

2.14)

Таблиця 2.14

Оцінка загроз для ПП «БІАГР» з боку постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників чи монополія	Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість у обсягах	Необмеженість у обсягах
	2	
Витрати переключення	Високі витрати на переключення на інших постачальників	Низькі витрати на переключення на інших постачальників
		1
Пріоритетність напрямку для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
Підсумковий бал	5 – середній рівень впливу постачальників	

Джерело: створено автором

Занесемо результати аналізу до зведеної таблиці та опишемо конкурентну позицію компанії (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Результати аналізу конкурентної позиції ПП «БІАГР» за Портером у зведеному вигляді

Параметр	Рівень	Опис
1	2	3
Загроза з боку товарів-замінників	Середній	Компанія володіє типовою пропозицією, аналоги якої існують. На ринку не велика кількість товарів-замінників, які здатні забезпечити таку саму якість за нижчими цінами, тому особливий вплив на стимулювання споживача до перемикання вони не мають.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Ринок компанії є висококонкурентним з великою кількістю гравців, тому присутній ризик втрати частки ринку. Ринок молока України має не велику диференціацію продукту, що робить його більш стандартизованим – і внаслідок, присутній вищий ризик перемикання споживача між різними компаніями ринку. Можливості у підвищенні цін є не у всіх виробників, тому присутній вищий ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат.

1	2	3
Загроза з боку нових гравців	Середній	Середній ризик входу нових гравців. Нові підприємства з'являються, але через високий рівень початкових інвестицій та зайнятість усіх ніш це відбувається не часто та є доволі важким завданням. Позитивним моментом є те, що основні гравці не будуть знижувати ціни для збереження частки ринку, що пом'якшує бар'єр для входу нових гравців.
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками (при відході ключових клієнтів – є ризик падіння продажів). Товар не є унікальним, тому ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків є високою. Разом з тим не помічається значна чутливість до ціни, тому ймовірність того, що покупець придбає товар за нижчою ціною у конкурентів є не високою (ризик збільшується при значній різниці в ціні при такій самій якості товару)
Загроза нестабільності постачальників	Середній	Стабільність з боку постачальників. Ймовірність необґрунтованого підвищення цін не існує. Є обмеженість обсягів ресурсів постачальників, що породжують ймовірність зростання цін та збільшення собівартості продукції. Пріоритетність галузі для постачальника є високою, тому в неї вкладається більше уваги та зусиль, що є запорукою якості роботи.

Джерело: створено автором

Багатокутник конкурентоспроможності — це метод, який дозволяє швидко проаналізувати конкурентоспроможність компанії та її продукції порівняно з основними конкурентами та розробити ефективні заходи для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Суть даного методу полягає у порівняльній оцінці ключових властивостей товару компанії та товарів конкурентів, та у подальшій візуалізації результатів порівняння у формі багатокутника.

Однак перед використанням даного методу, визначимо основних конкурентів ПП «БІАГР». Від того, які компанії стануть прямими та опосередкованими конкурентами підприємства, багато в чому залежить успіх товару у сегменті. Саме тому вибирати конкурентів необхідно правильно та з обережністю.

Процес правильного вибору конкурентів складається із 3 кроків:

- перший крок – складемо список можливих конкурентів. Перелічимо повний список компаній, між якими цільовий споживач ПП «БІАГР» може робити вибір для задоволення потреби або вирішення своєї проблеми;

- другий крок – визначимо ключових конкурентів та розділимо їх на прямих (компанії, що продають аналогічний товар на аналогічному ринку та працюють з цільовою аудиторією підприємства) та непрямих (компанії, що продають товар з іншими характеристиками або абсолютно інший продукт, але працюють з цільовою аудиторією підприємства);
- третій крок – складемо стратегію роботи. По кожному конкуренту визначимо принципи взаємодії та стратегію конкуренції. Існує лише два можливі напрямки роботи з конкурентами: захист та напад:
 - захисні стратегії полягають у розробці програм, вкладених у утримання поточної бази клієнтів бренду;
 - напад полягає у розробці програм, спрямованих на захоплення споживачів конкурентів.

Занесемо результати до табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Вибір конкурентів ПП «БІАГР»

Список усіх конкурентів підприємства	Ключові: прямі та непрямі конкуренти			Сила кожного конкурента		
	ключо-вий	пря-мий	непря-мий	підтрим-ка	частка ринку	висновок
Назва компанії	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ «Молюкія»	+	+		вища	вища	сильний
АТ «Молочний альянс» ТМ «Яготинське»	+	+		вища	вища	сильний
АТ «Молочний альянс» ТМ «Пирятин»	+	+		вища	вища	сильний
ТОВ «Terrafood» ТМ «Ферма»	+	+		на рівні	вища	сильний
ТОВ «Молочна компанія «Галичина» ТМ «Галичина»	+	+		нижча	вища	сильний
ДП «Лакталіс-Україна» ТМ «Président»	+	+		на рівні	вища	сильний
ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле»		+		на рівні	на рівні	слабкий
ТОВ «Danone» ТМ «Простоквашино»	+	+		вища	вища	сильний
ТОВ «Звенигора» ТМ «Звени Гора»		+		на рівні	на рівні	слабкий
Лубенський молочний завод «ТМ «Гармонія»		+		нижче	нижча	слабкий

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «Органік Мілк» ТМ «Органік Мілк»		+		нижче	нижча	слабкий
ТОВ «Люстдорф» ТМ «Селянське»	+	+		на рівні	вища	сильний
ТОВ «Люстдорф» ТМ «Green Smile»			+	нижче	нижче	слабкий
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» ТМ «Roshen»		+		на рівні	на рівні	слабкий
Karwendel-Werke Huber GmbH & Co ТМ «Exquisa»		+		на рівні	нижче	слабкий
HOCHLAND Holding GmbH & Co. KG ТМ «Hohland»		+		на рівні	нижче	слабкий
ТОВ «ПРИВАТ-ФУД ЦЕНТР» ТМ «Philadelphia»		+		вища	нижче	сильний
ТОВ «Комо Україна» ТМ «Комо»	+	+		на рівні	на рівні	слабкий
ПАТ «Бель Шостка Україна» ТМ «Весела корівка»		+		на рівні	нижче	слабкий
СП «Вітмарк-Україна» ТМ «Vega Milk»			+	нижче	нижче	слабкий
Alpro ТМ «Alpro»			+	нижче	нижче	слабкий

Джерело: проаналізовано на основі експертного опитування

Використовуючи вищенаведену інформацію, помістимо усіх конкурентів до таблиці-матриці, аби визначити стратегії роботи з ними (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Конкуренти ПП «БІАГР»

Конку-ренти	Прямі	Непрямі
Сильні	ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ «Молокія», АТ «Молочний альянс» ТМ «Яготинське», АТ «Молочний альянс» ТМ «Пирятин», ТОВ «Terrafood» ТМ «Ферма», ТОВ «Молочна компанія «Галичина» ТМ «Галичина», ДП «Лакталіс-Україна» ТМ «Président», ТОВ «Danone» ТМ «Простоквашино», ТОВ «Люстдорф» ТМ «Селянське», ТОВ «ПРИВАТ-ФУД ЦЕНТР» ТМ «Philadelphia»	X
Слабкі	ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле», ТОВ «Звенигора» ТМ «Звени Гора», Лубенський молочний завод «ТМ «Гармонія», ТОВ «Органік Мілк» ТМ «Органік Мілк», , ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» ТМ «Roshen», Karwendel-Werke Huber GmbH & Co ТМ «Exquisa», HOCHLAND Holding GmbH & Co. KG ТМ «Hohland», ТОВ «Комо Україна» ТМ «Комо», ПАТ «Бель Шостка Україна» ТМ «Весела корівка»	ТОВ «Люстдорф» ТМ «Green Smile», СП «Вітмарк-Україна» ТМ «Vega Milk», Alpro ТМ «Alpro»

Джерело: проаналізовано автором

Бачимо, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ «Молокія», АТ «Молочний альянс» ТМ «Яготинське», АТ «Молочний альянс» ТМ «Пирятин», ТОВ «Terrafood» ТМ «Ферма», ТОВ «Молочна компанія «Галичина» ТМ «Галичина», ДП «Лакталіс-Україна» ТМ «Président», ТОВ «Danone» ТМ «Простоквашино», ТОВ «Люстдорф» ТМ «Селянське», ТОВ «ПРИВАТ-ФУД ЦЕНТР» ТМ «Philadelphia» варто розглядати як загрозу для компанії. Проти даних гравців необхідні правильні стратегії захисту, спрямовані на утримання та підвищення лояльності клієнтів.

В свою чергу ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле», ТОВ «Звенигора» ТМ «Звени Гора», Лубенський молочний завод «ТМ «Гармонія», ТОВ «Органік Мілк» ТМ «Органік Мілк», ТОВ «Люстдорф» ТМ «Green Smile», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» ТМ «Roshen», Karwendel-Werke Huber GmbH & Co ТМ «Exquisa», HOCHLAND Holding GmbH & Co. KG ТМ «Hohland», ТОВ «Комо Україна» ТМ «Комо», ПАТ «Бель Шостка Україна» ТМ «Весела корівка» – це джерела зростання бізнесу. Споживачі даних гравців – найпривабливіші потенційні клієнти. Принцип роботи зі слабкими конкурентами: програми та дії, спрямовані на перемикання клієнтів.

Для подальшого аналізу розглянемо підприємства-конкурентів, які мають сильний вплив на позиції ПП «БІАГР», щоб розуміти, що йому необхідно удосконалити, аби покращити свої конкурентні позиції та частку ринку.

Спочатку визначимо ключові критерії товару компанії, які впливають на прихильність та задоволеність товаром, прибуток від продажу товару та привабливість товару для цільової аудиторії. Потім оцінимо конкурентоспроможність товару і товару конкурентів за 10-бальною шкалою, де 1 — найнижчий бал, а 10 — максимальний бал. Занесемо результати до табл. 2.18.

Оформимо отримані результати у вигляді багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.2).

Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності

Підприємства	Критерії конкурентоспроможності				
	Асортимент	Ціна	Зовнішній вигляд	Унікальність пропозиції	Знання та лояльність до бренду
1	2	3	4	5	6
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ «Молокія»	10	8	10	6	8
АТ «Молочний альянс» ТМ «Яготинське»	10	10	7	6	9
АТ «Молочний альянс» ТМ «Пирятин»	4	10	9	1	10
ТОВ «Terrafood» ТМ «Ферма»	6	10	6	3	7
ТОВ «Молочна компанія «Галичина» ТМ «Галичина»	4	5	8	1	9
ДП «Лакталіс-Україна» ТМ «Président»	4	9	8	5	7
ТОВ «Danone» ТМ «Простоквашино»	9	8	8	7	10
ТОВ «Люстдорф» ТМ «Селянське»	5	8	7	1	9
ТОВ «ПРИВАТ-ФУД ЦЕНТР» ТМ «Philadelphia»	1	1	9	5	7
ПП «БІАГР»	3	10	9	4	7

Джерело: проаналізовано на основі експертного опитування

*для аналізу були використані продукти, які реалізуються тільки на території України

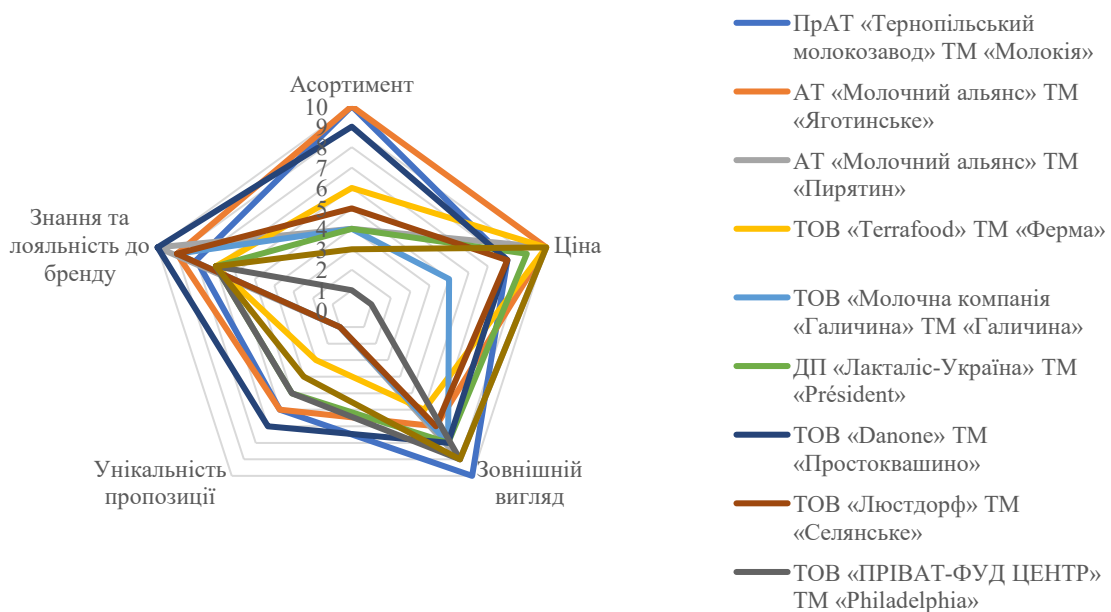


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ППА «БІАГР»

Продовження табл. 2.20

Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	0,4-0,6	0,74	0,59	0,61	-0,15	-20,27	0,02	3,39
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,67-1,5	2,92	1,46	1,57	-1,46	-50,00	0,11	7,53
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,51	0,42	0,33	-0,09	-17,65	-0,09	-21,43
Показники ділової активності підприємства								
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,67	2,13	1,90	-0,54	-20,22	-0,23	-10,8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8	10,5	7,58	5,88	-2,92	-27,81	-1,7	-22,43
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	<45	34	47	61	13	38,24	14	29,79
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8	8,27	9,04	9,81	0,77	9,31	0,77	8,52
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	<45	43	40	37	-3	-6,98	-3	-7,50
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	4,5-8	16,02	15,60	8,65	-0,42	-2,62	-6,95	-44,55
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	3,59	3,26	3,15	-0,33	-9,19	-0,11	-3,37
Показники рентабельності підприємства								
Рентабельність діяльності, %	збільшення	8,51	5,71	2,66	-2,80	x	-3,05	x
Рентабельність продукції, %	збільшення	11,65	9,34	2,53	-2,31	x	-6,81	x
Рентабельність власного капіталу, %	збільшення	30,57	18,59	8,40	-11,98	x	-10,19	x
Рентабельність активів, %	збільшення	22,86	12,16	5,06	-10,70	x	-7,10	x

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [додатки Б, Є]

Аналіз показників ліквідності підприємства показав, що коефіцієнт покриття має тенденцію до зниження (у 2020 році показник зменшився на 25,09% в порівнянні із 2019 роком; у 2021 – на 20,1% ніж за попередній період).

Нормативному значення показник відповідає тільки у 2019-2020 рр., що говорить про здатність компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів та наявність значного обсягу вільних ресурсів. Показник нижче норми за 2021 рік говорить про проблемну платоспроможність, оскільки оборотних активів недостатньо для виконання поточних зобов'язань. Це призводить до падіння довіри кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів до компанії. Крім того, проблеми з платоспроможністю призводять до подорожчання позикових коштів, що призводить до прямих фінансових втрат. Щоб збільшити величину ліквідності, потрібно працювати в напрямку збільшення обсягу оборотних активів і зменшення обсягу поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Отримані дані показують, що у 2019-2021 рр. показник знаходився в межах нормативного значення, хоча спостерігається стрімке зменшення значення на 30,74% у 2020 році – 1,6 в порівнянні із 2,31 у 2019 році, – та на 47,5% у 2021 році – 0,84. Рекомендуються профілактичні заходи в напрямку збільшення суми високоліквідних активів і зниження суми поточних активів. Однак, проблем із платоспроможністю на даний час у ПП «БІАГР» немає і воно володіє достатньою кількістю оборотних коштів для розрахунку за зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2019 році знаходився в межах нормативного значення, тобто ПрАТ «БІАГР» могло відповідати за своїми зобов'язаннями. У 2020 році показник зріс на 145% та становив 0,49. Це свідчить про впровадження неефективної стратегії використання фінансових ресурсів. Для зниження цього показника компанія може вкласти частину коштів (вище норми) у виробничо-збутову діяльність, у фінансові інвестиції і т.д., що й було зроблено підприємством, яке у 2021 році відкрило цех сироватки. Саме тому значення показника абсолютної ліквідності зменшилось на 89,8% і становило 0,05. Це значення також знаходиться поза межами норми, але із повноцінним запуском нового цеху та реалізації нових активів, проблема має позитивно вирішитись.

Чистий обіговий капітал у 2019-2021 має тенденцію до зменшення, однак перевищує значення поточних зобов'язань на підприємстві. Це вказує на те, що підприємство може погасити свої короткострокові зобов'язання і має резерви для розширення діяльності.

Показники платоспроможності ПП «БІАГР» помітно зменшились за досліджуваний період, що є позитивним явищем для ПП «БІАГР».

Показники коефіцієнту фінансової автономії говорять про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. У 2019 році показник даного коефіцієнту був вище нормативного значення, що відображало те, що підприємство використовувало не весь свій фінансовий потенціал. Однак, у 2020-2021 рр. значення коефіцієнта знизилось до нормативного 0,59 та 0,61, тобто підприємство могло фінансувати 59% та 61% активів відповідно за рахунок власних коштів. Окрім цього значення показника демонструє те, що використовує свій потенціал на повну, що робить її стабільною в середньо- та довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової стабільності свідчить про здатність ПП «БІАГР» відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Показник мав високі значення у 2019 році (2,92), що доводить неповне використання потенціалу, але вже у 2020 підприємство стало фінансово стабільним: на кожну гривню зобов'язань ПП «БІАГР» припадало 1,46 гривні власного капіталу. У 2021 показник знову збільшився (1,57), що свідчить про наявність додаткових резервів підвищення ефективності діяльності за рахунок залучення позикових коштів. Саме тому рекомендується інтенсифікувати діяльність та реінвестувати прибуток у роботу компанії.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Він за 2019-2021 рр. знаходиться в нормі, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Однак, прослідковується зниження показника (у 2020 році значення коефіцієнта зменшилось на 17,65% в

порівнянні із 2019, у 2021 році – на 21,43%, ніж у 2020 році), тому рекомендується плідно працювати в напрямку збільшення частки власних ресурсів, що дозволить збільшити суму власних оборотних коштів та призведе до збільшення значення показника.

Показники ділової активності не мають одного сценарію зміни значень, бо прослідковується як підвищення одних коефіцієнтів, так і зниження інших.

Коефіцієнт оборотності активів має тенденцію до зниження, хоча нормативним є збільшення. У 2020 році показник зменшився на 20,22%, а у 2021 році – на 10,8%. Це свідчить про те, що підприємство має недостатню оборотність активів, тому рекомендується працювати в напрямку оптимізації суми активів, наприклад, збільшення виручки, що матиме позитивний вплив.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – це показник ділової активності, який вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. У 2019-2020 рр. ПП «БІАГР» мало більш нормативні значення, що передбачало стабільність оборотності кредиторської заборгованості та хороші відносини із постачальниками. Однак значення коефіцієнта у 2021 році є суттєво меншим, що показує підвищену ризикованість збільшення цін на товар через зміну відносин із постачальниками. Саме тому рекомендується підвищувати платіжну дисципліну, аби уникнути негативних наслідків на діяльність підприємства.

Період погашення кредиторської заборгованості вказує на строк, протягом якого компанія використовує кошти своїх постачальників і підрядників. Їх значення були нормативними у 2019-2020 рр. (34 та 47 днів відповідно), що дозволяло ПП «БІАГР» використовувати фінансові ресурси постачальників і підрядників протягом більш тривалого періоду часу та знизити розмір позикового капіталу. Однак у 2021 році період погашення кредиторської заборгованості перевищив нормативне значення та склав 61 день. Це може призвести до погіршення відносин з постачальниками і до збільшення вартості постачання товару. Тому для вирішення цієї проблеми необхідно підтримувати рівень ліквідності підприємства та своєчасно виконувати свої зобов'язання. Наприклад,

наявність платіжного календаря з детальним описом майбутніх операцій дозволить підприємству ефективніше керувати грошовими потоками.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – показник ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. Значення показників за досліджуваний період мали більш-менш нормативні значення, що демонструє активізацію роботи з повернення коштів ПП «БІАГР» та формулювання комплексної та чіткої політики надання товарних кредитів клієнтам.

Період погашення дебіторської заборгованості – це індикатор ефективності відносин із клієнтами, який показує, як довго останні погашають свої рахунки. Для підприємств, які виробляють харчові продукти, нормативним значенням є період менше 45 днів, і показники за 2019-2021 рр. відповідали йому. Однак, якщо прослідкуватиметься збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості, то ПП «БІАГР» рекомендується розробити комплексну стратегію управління дебіторською заборгованістю клієнтів. Елементами стратегії є: націнки на товари за рахунок товарних кредитів, пеня за прострочену заборгованість, групування покупців і вибір, з ким компанія погоджується працювати без оплати в момент поставки, алгоритм роботи в разі прострочення.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів вказує на ефективність управління запасами в компанії. Ефективна політика управління запасами означає, що поточний рівень виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та іншого забезпечує безперебійність процесу виробництва і збуту товарів і послуг, але при цьому мінімальний обсяг фінансових ресурсів відволікається на фінансування запасів. Показники ПП «БІАГР» за 2019-2020 не підлягали нормативному значенню, але у 2021 році підприємство майже нормалізувало показник коефіцієнту, що дозволило звільнити частину фінансових ресурсів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу демонструє ефективність управління власним капіталом компанії та вказує на те, скільки товарів та послуг було продано на кожну гривню залучених від власників коштів. Нормативним є збільшення показника коефіцієнта, однак за останні три роки значення зменшувались: на 9,19% у 2020 році та на 3,37% у 2021 році. Для підвищення оборотності власного капіталу ПП «БІАГР» рекомендується працювати в напрямку збільшення обсягу збуту.

Останніми в аналізі є показники рентабельності підприємства.

Рентабельність діяльності мала найкращий показник у 2019 році – 8,51%, проте у 2020-2021 рр. динаміка мала негативну тенденцію – 5,71 та 2,66 відповідно. Це вказує на те, що ефективність господарської діяльності за досліджуваний період зменшилась.

Рентабельність продукції показує наскільки підприємство ефективно реалізовує продукцію. Нормативним є збільшення показника, однак у 2020 році він зменшився до 9,34% (на 2,31% менше, ніж за 2019 рік) та до 2,53% у 2021 році, що на 6,81% менше, ніж за попередній рік. Це демонструє погіршення ефективності реалізації продукції, тому необхідно працювати над вирішенням цієї проблеми, аби підвищити значення рентабельності в подальшій діяльності ПП «БІАГР».

Рентабельність власного капіталу дозволяє визначити зростання добробуту організації за аналізований період. Тенденція погіршення коефіцієнта рентабельності власного капіталу означає зменшення здатності компанії генерувати прибуток. Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить збільшити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу. Тому робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

Рентабельність активів показує ефективність їх використання для генерації прибутку. Аналогічно, нормативним значенням є збільшення показника, однак останні три роки динаміка є негативною – 22,86% у 2019 році, 12,16% у 2020 році та 5,06% у 2021 році. Це показує зменшення ефективності процесу управління. Саме тому рекомендується працювати в напрямку зниження суми витрат і підвищення доходів.

Аналізуючи усю вищенаведену інформацію, можна говорити про зниження ділової активності ПП «БІАГР» за два останніх роки. За період 2019-2021 рр. вона примножила свій чистий дохід та покращила більшість фінансових показників, що доводить достатньо задовільний рівень фінансового стану підприємства. Однак, незважаючи на це, підприємство не до кінця використовує свій потенціал та фінансові ресурси, що має вплив на собівартість продукції, рівень збуту та прибуток та рентабельність усієї діяльності.

Це, в свою чергу, впливає на КП, яка є найважливішим критерієм для збільшення частки ринку і формування довгострокового успіху в галузі. Саме тому рекомендується впроваджувати стратегії змін на підприємстві, аби налагодити усю діяльність ПП «БІАГР» та сформувати більш сильний рівень КП.

2.4. Дослідження інноваційної діяльності підприємства та її впливу на рівень його конкурентоспроможності

Не дивлячись на невелику частку ринку та не настільки високі конкурентні позиції, як у інших підприємств, ПП «БІАГР» успішно проводить інноваційну діяльність та постійно впроваджує нові технології на виробництві.

Наприклад, у 2009 році підприємством було запроваджено систему управління якістю міжнародного зразка ISO 9001-2009. Цей стандарт розроблено, щоб допомогти організаціям забезпечити відповідність усім вимогам клієнтів і зацікавлених сторін. ISO 9001 визначає вимоги до системи управління якістю, де організація повинна продемонструвати свою здатність постійно надавати продукцію, яка відповідає замовнику та застосовним законодавчим і нормативним вимогам. Саме тому продукція підприємства високоякісна та відповідає усім міжнародним стандартам.

У 2011 році підприємство значно наростило кількість власних основних засобів. Побудувало особистий тваринницький комплекс на 1 тис. голів худоби. Це дозволило ПП «БІАГР» створити замкнений цикл виробництва та забезпечувати себе власною сировиною і бути менш залежними від постачальників. Комплекс

знаходиться неподалік від підприємства, тому постачання молока налагоджене, що забезпечує постійні неперервні поставки свіжої та якісної сировини на виробництво.

Для забезпечення кормом худоби, підприємство придбало земельні ділянки для засадження ними кормовими культурами, сучасну сільськогосподарську техніку та відкрило власний елеватор. Таким чином ПП «БІАГР» отримало додатковий замкнений цикл, а саме вирощування, збір рослин, їх переробка та забезпечення худоби власного тваринницького комплексу кормом. На нашу думку, це є інноваційним для українського ринку, адже більшість підприємств покладаються на своїх постачальників, що може бути ризикованим та вплинути на поставки сировини та всю виробничу діяльність підприємства. Саме тому в цьому плані ПП «БІАГР» має більшу стабільність та може покладатися й на свої особисті потужності.

У тому ж році ПП «БІАГР» впровадило систему управління безпекою харчових продуктів відповідно до стандарту ДСТУ 4161-2003. Система управління безпекою харчових продуктів базується на семи принципах, визнаних міжнародним співтовариством:

- принцип 1: аналізування факторів небезпеки, пов'язаних із виробництвом харчових продуктів на кожному етапі життєвого циклу продукту, від початку до кінцевого споживання, охоплюючи всі етапи обробки, зберігання, транспортування та продажу. Виявлення умов факторів ризику та вживання заходів щодо їх контролю на всіх етапах;
- принцип 2: Визначення критичних точок на стадіях технологічного процесу (операціях), які необхідно контролювати, щоб усунути (мінімізувати) наслідки небезпек або ймовірність їх виникнення. «Стадія (операція)» означає будь-який етап життєвого циклу харчових продуктів;
- принцип 3: визначення критичних меж, яких необхідно дотримуватися, щоб забезпечити контроль над критичними точками;
- принцип 4: розробка систем моніторингу для контролю в критичних точках процесу шляхом планового тестування або спостереження;

- принцип 5: розробка та застосування коригувальних дій, якщо результати моніторингу вказують на відхилення від встановлених критичних меж;
- принцип 6: розроблення процедур верифікації, які забезпечують ефективність функціонування системи;
- Принцип 7: Документування процедур і реєстрування даних, необхідних для функціонування системи. Реалізація цих принципів допоможе організаціям-виробникам харчових продуктів зосередитись на етапах (операціях) технологічного процесу та умовах виробництва, критичних для безпечності харчових продуктів.
- принцип 7: документування процедур та записування даних, необхідних для роботи системи.

Реалізація цих принципів допомогла ПП «БІАГР» зосередитися на етапах (операціях) технічних процесів і умов виробництва, які мають вирішальне значення для безпеки харчових продуктів.

У 2014 році ПП «БІАГР» провело маркетингові інновації свого бізнесу та отримало дозвіл на експорт своєї продукції до інших країн, що є одним із способів збільшити продажі та прибутки, забезпечити впізнаваність бренду, захиститися від ризиків на одному ринку та реалізувати нові можливості розвитку.

Вихід підприємства, на зовнішні ринки у 2014 році дозволило ПП «БІАГР» не тільки розширити збут продукції, а й брати участь у конкуренції на світовому ринку, адаптувати вітчизняну економіку до системи світових економічних відносин, сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства. На сьогоднішній день ПП «БІАГР» активно експортує сухе знежирене молоко, що приносить більше половини усього прибутку підприємства, адже дуже ціниться закордоном. У 2021 році підприємство відкрило цех сироватки сухої демінералізованої, яку також планує експортувати до більш ніж 70 країн світу (додаток 3).

2017 рік став для ПП «БІАГР» роком імплементації двох міжнародних стандартів якості продукції – HACCP та ISO 22000.

Стандарт HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – це концептуальна система, яка передбачає систематизовану ідентифікацію, оцінку та методи управління ризиками та небезпечними факторами, що мають вплив на безпеку продукції. Система HACCP забезпечує повний контроль над усіма етапами та в будь-якій точці виробництва харчової продукції, що несе у собі потенційні ризики. Але, водночас, дана система не передбачає повної відсутності ризиків, а орієнтована їх зменшення за принципом запобігання. Відтоді система гарантує, що продукція ПП «БІАГР» не має дефектів і може бути безпечно з'їдена, не турбуючись про небезпеки, пов'язані з виробництвом та приготуванням продукції.

Переваг запровадження системи управління безпекою харчових продуктів ISO 22000 на підприємстві багато. Після впровадження довіра до продукції ПП «БІАГР» значно зросла, це призвело до збільшення кола клієнтів та партнерів, причому вже навіть за межами України. А найголовніше: ПП «БІАГР» повністю керує безпекою своєї продукції на всіх етапах, швидше реагує на різноманітні ситуації, тим самим скорочує непередбачені витрати до мінімуму.

Підприємство завжди слідує останнім світовим технологічним тенденціям та змінам, саме тому у 2020 році повністю своє модернізувало обладнання, що позитивно вплинуло на наступне:

- скорочення статті витрат на обслуговування;
- скорочення простоїв через ремонтні роботи;
- збільшення продуктивності;
- гарантія якості виконаних робіт;
- сервісне обслуговування.

Модернізація завжди пов'язана із капіталізмом, а воно в свою чергу із інноваціями та новими розробками. Саме тому наявність потужного сучасного обладнання дозволяє ПП «БІАГР» мати високоналагоджений технологічний процес та виробляти високоякісну продукцію.

Останньою інновацією, яке запровадило підприємство став ребрендинг та запуск нової ТМ «БІЛО». На сьогоднішній день безліч факторів змушують маркетологів замислюватися про проведення ребрендингу своїх торгових марок.

Зміна потреб аудиторії розмиває існуючу позицію бренду. Водночас посилення конкуренції, викликане появою нових гравців та інноваційних продуктів, розвитком нових каналів розподілу та використанням нових засобів просування, змушує маркетологів повертатися до витоків розробки свого продукту та починати все спочатку.

Ребрендинг продукту практично завжди супроводжується зміною логотипу, фірмового стилю товару, що й було зроблено ПП «БІАГР» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Приклад ребрендингу продукції ПП «БІАГР»

Джерело: створено автором

Головна мета ребрендингу ПП «БІАГР» – стати ближче до цільової аудиторії продукту, відповідати реаліям ринку, що змінюються, і підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства.

Ребрендинг став невід’ємною частиною розвитку підприємства і добре вписався у його довгострокову маркетингову стратегію. Він відбувся внаслідок зміни ринку і неможливості досягнення маркетингових цілей за брендом, повністю змінив індивідуальність марки, сприйняття та рекламний бюджет на комунікацію змін. Але результат мав позитивні наслідки – підприємство стало більш впізнаваним, хоча, все рівно дещо відстає від рівня лояльності споживача конкурентів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ПП «БІАГР» – один із гравців на ринку молока України, яке вже 63 роки виробляє свою продукцію та забезпечує український молочний ринок сиром кисломолочним, маслом солодковершковим, вершковими крем-сирами та плавленими сирами; спред і рослинно-вершкові суміші постачає іншим підприємствам; сухе знежирене молоко та сироватку сухої демінералізовану постачає в інші країни.

Підприємство має низку переваг, серед яких забезпеченість високоякісною сировиною, дотримання усіх технологічних та гігієнічних норм, наявність сучасного обладнання, висококваліфікований персонал, хороша репутація на ринку, а найголовніше – виробництво якісної продукції.

За аналізований період ПП «БІАГР» мало мінливу динаміку змін техніко-економічних показників із значним відставанням від попередніх років у 2021 р. Однак пов'язано це із відкриттям у тому ж році нового цеху сироватки сухої демінералізованої. Очікується, що із його повноцінним запуском, підприємство стабілізується та матиме кращі показники в наступних роках.

Також аналіз техніко-економічних показників підприємства, продемонстрував, що компанія загалом має проблеми із використанням свого потенціалу через те, що ПП «БІАГР» має проблеми із своєю конкурентоспроможністю.

Питання конкурентоспроможності фірми завжди актуальне. Формування та реалізація стійкої конкурентної переваги підприємства є першочерговим завданням будь-якого підприємства. Конкурентна перевага дає можливість стабільного довгострокового зростання, створює бар'єри для входу нових учасників на ринок і дозволяє підприємствам отримувати вищі прибутки від продажу своїх товарів.

Ретельний аналіз конкурентоспроможності ПП «БІАГР» за допомогою моделі п'яти конкурентних сил Портера, багатокутника конкурентоспроможності та загального фінансового стану ПП «БІАГР» довів, що на даний момент підприємство значно відстає від своїх основних конкурентів, і головними

причинами є малий асортимент продукції, низька обізнаність та лояльність до бренду з боку покупців.

Не дивлячись на активну інноваційну діяльність підприємства (впровадження міжнародних стандартів якості, відкриття власних тваринницьких комплексів та елеваторів для забезпечення підприємство власною сировиною, ребрендинг), рекомендуємо реалізувати стратегію змін на підприємстві, щоб налаштувати всю діяльність ПП «БІАГР» на формування більш сильної конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА» З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням інноваційних факторів

Проаналізувавши конкурентоспроможність ПП «БІАГР», ми дійшли висновку, що підприємство значно відстає від своїх конкурентів через низькі асортимент та унікальність продукції. Саме тому пропонуємо сконцентруватися на розробці управлінських рішень підвищення КП з використанням інноваційних виробничих факторів, а саме:

- оптимізації ефективності використання ресурсів;
- диференціювання товару з додаванням унікальних властивостей;
- зменшення вартості сировини та матеріалів;
- приросту виробничих потужностей;
- сертифікації продукції й систем.

Однак, перед вибором інструменту роботи над конкурентоспроможністю, пропонуємо визначити стратегію, яка матиме найкращий вплив на ПП «БІАГР» та принесе максимум результату його діловій активності. Для цього проведемо аналіз за допомогою матриці ADL.

Матриця ADL є зручним інструментом, оскільки дозволяє спланувати стратегію компанії відповідно до етапу життєвого циклу галузі та рівня потенціалу підприємства на ринку. Основою матриці є концепція життєвого циклу галузі, згідно з якою перехід від однієї фази до іншої потребує від фірм зміни своєї стратегії для інноваційних рішень [21]. Використовуючи матрицю, можна задати правильний напрямок для стратегічних управлінських рішень і визначити довгостроковий напрям розвитку компанії.

На першому етапі визначимо першу змінну матриці – ступінь зрілості молочного ринку України, – та занесемо результати до табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ступінь зрілості молочного ринку України

Питання	Ступінь зрілості ринку			
	Стадія зародження	Стадія росту	Стадія зрілості	Стадія старіння
Як швидко зростає ринок?	Стрімко	Помірно	Не росте	Падає
		1		
Наскільки високий потенціал ринку?	Дуже високий, ринок тільки формується	Помірно-високий	Незначний, практично досяг максимуму	Потенціалу немає, ринок досяг свого максимуму
			1	
Яка penetрація товару або послуги серед цільової аудиторії? (% споживання товару або послуги серед населення)	Дуже маленька, тільки формується	Стрімко збільшується з кожним роком	Практично вся аудиторія користується товаром або послугою	Користуються всі, або спостерігається спад інтересу до категорії
			1	
Який рівень конкуренції на ринку?	Низький: 1-3 гравця, практично не конкурують один з одним	Зростаючий: кількість конкурентів постійно росте, конкурентне середовище ринку постійно змінюється	Усталений: кількість гравців практично не зростає, конкурентна карта ринку сформована і практично не змінюється	Кількість гравців не росте, навіть знижується
		1		
Рівень інвестицій в ринок збільшується або зменшується?	Росте стрімко	Росте помірно	Постійний	Знижується
			1	
Який рівень цін на ринку?	Завищений, компанії отримують надприбуток	Знижується за рахунок нових гравців, загроза цінових воєн	Рівень цін сформований і практично не змінюється. Кожен конкурент займає свою стійку цінову нішу	Стабільний або знижується
			1	
Підсумковий бал		2	4	

Джерело: розроблено автором

Дані табл. 3.1. демонструють, що найбільший сумарний бал має «стадія зрілості». Незважаючи на велику кількість гравців на ринку, бізнес має сприятливі умови для розвитку на ньому. На цьому етапі життєвого циклу галузі ринок стабілізується, а зростання сповільнюється. Зі збільшенням кількості гравців

зростає й конкуренція. Починається період диференційованого розвитку багатьох товарів. Рівень цін падає. Продукт або послуга мають найвищий рівень проникнення серед населення, а частота використання зростає.

Другим етапом є визначення стійкості позиції ПП «БІАГР» на ринку. Для цього, аналогічно, дамо відповідь на установлені запитання та сформулюємо конкурентну позицію підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стійкість ПП «БІАГР» на ринку, його конкурентоспроможність

Питання	Стійкість позиції на ринку, конкурентоспроможність				
	Домінуюча	Сильна	Сприятлива	Нестійка	Слабка
1	2	3	4	5	6
Як би Ви оцінили динаміку продажів компанії на ринку?	Лідер галузі за обсягом продажів. Темпи зростання стійкі.	Обсяг продажів хороший, стійкий. Темпи зростання або рівні, або вище за ринок	Обсяг продажів хороший, стійкий. Лідер в певних ринкових нішах. Темпи зростання рівні/ вище за ринок	Обсяг продажів низький. Постійні коливання рівня продажів (за винятком сезонних коливань)	Обсяг продажів низький. Тенденція до зниження продажів
			1		
Як би Ви оцінили конкурентну перевагу компанії?	Товар або послуга компанії не має аналогів в галузі	Товар компанії володіє високими споживчими якостями, має свої унікальні властивості, які цінуються аудиторією	Конкурентна перевага є, але її ще необхідно зміцнювати і донести до цільової аудиторії.	Конкурентна перевага легко копійована. У разі приходу сильного гравця в галузь - втрата продажів	Конкурентної переваги немає
			1		
Оцініть рівень лояльності клієнтів та їх перемикання на товари конкурентів?	Висока частка лояльних споживачів. Ніхто не відмовляється від товару або послуги.	Висока частка лояльних споживачів. Мінімальний ризик перемикання на конкурентів.	Лояльність в певній мірі обумовлена рівнем цін. При зниженні цін на ринку є загрози відходу споживачів.	Лояльність відсутня. Клієнти можуть в будь-який момент піти до конкурентів	Лояльність низька, постійно знижується. Клієнти йдуть.
			1		
Оцініть рівень знання компанії, товару або послуги серед аудиторії?	Найвідоміший товар на ринку	Компанія входить в ТОП-рейтинг найвідоміших гравців ринку	Середній рівень знання. Не входить в ТОП, але і не аутсайдер	Низький рівень знання. Тільки в певних колах, сегментах ринку.	Знання товару практично відсутня
			1		

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
Оцініть свободу у встановленні рівня ціни на товар або послугу?	Компанія диктує ціни для всього ринку та не відчуває обмежень конкуренції у встановленні цін	Керується середнім рівнем цін на ринку, але має можливість встановлювати ціни вищі за середньо-ринкові	Свобода у встановленні цін є тільки для окремих груп споживачів, які знають і цінують товар компанії. Для решти ринку складно обґрунтувати більш високий рівень цін.	Практично немає свободи у встановленні цін. Ціни наближені до середньо-ринкових	Ціни повністю диктуються ринком, немає можливості підвищення цін
				1	
Який рівень загрози з боку конкурентів?	Загроза відсутня. Немає сильних конкурентів	Низький рівень загрози	Середній рівень загрози. Висока конкурентна боротьба за клієнта. Не можна розслабитися. Інакше - втрата частки ринку	Високий рівень загрози. У будь-який момент конкуренти можуть відібрати у компанії частку ринку	Частку ринку поглинають конкуренти
			1		
Підсумковий бал			5	1	

Джерело: розроблено автором

Найбільший підсумковий бал має «сприятлива» конкурентна позиція компанії на ринку, що доводить високий потенціал ПП «БІАГР». Однак, підприємство має багато конкурентів, на яких можуть переключитися споживачі або до яких можуть піти клієнти в разі, наприклад, зниження цін. Компанія змушена постійно підтримувати свою актуальність і багато зусиль докладати до збереження конкурентних позицій, щоб підтримувати і рости свою ринкову частку.

Бачимо, що одним із успішних напрямків конкуренції на сучасному ринку України – проведення диференціації продукції. Тож пропонуємо обрати даних захід як основний та провести аналіз його доцільності на ПП «БІАГР».

Процес диференціації використовується в підвищенні КП над ринком і полягає у наділенні його продукту особливими відмітними властивостями, які важливі цільовій аудиторії. Вперше поняття «диференціація» було запропоновано Едвардом Чемберліном у 1933 році в теорії монополістичної конкуренції. Поняття

повністю інтегрувалося в теорію маркетингу та стратегічного менеджменту і на сьогоднішній день є найчастіше використовуваною конкурентною стратегією.

Правильно використовуючи стратегію диференціації товару, будь-яка компанія може забезпечити собі необхідний рівень продажу та прибутку навіть високо конкурентному ринку.

Молочний ринок України є високо-конкурентним та характеризується великою кількістю гравців, наявністю провідних гравців та постійною появою нових компаній. Якби всі компанії продавали на ринку однорідний товар з однаковими характеристиками, то в результаті конкурентної боротьби вижили б тільки ті гравці, які мають доступ до дешевших ресурсів або ті, хто мають можливість до високого рівня інвестицій на підтримку товару. На практиці на висококонкурентних ринках можуть спокійно існувати невеликі компанії, які виробляють диференційований товар для певної частини споживачів.

Стратегія диференціації продукту дозволяє навіть невеликим компаніям або таким, які мають невелику частку ринку, стати успішними у конкурентних галузях, оскільки знижує вплив високої забезпеченості ресурсами на ринкову частку компанії. Компанії досить правильно визначити конкурентні переваги свого товару (грунтуючись на знанні сильних сторін компанії та існуючих можливостях у ресурсах), знайти групу споживачів, для яких обрана конкурентна перевага товару буде значущою та встановити таку ціну, яка забезпечить необхідний рівень прибутку.

Диференціація товару скорочує пряму конкуренцію, ускладнює порівняння продуктів між собою, дозволяє будь-якій компанії стати міні-монополістом у своєму сегменті, встановлюючи таку ціну за товар, яка покриє всі витрати на його виробництво та забезпечить необхідну рентабельність продажів. Що вище диференціація товару на галузевому ринку, то ширше споживчий вибір і складніше буквальне порівняння товарів.

На практиці виділяють два типи диференціації продукту: вертикальну та горизонтальну диференціацію. Горизонтальна диференціація означає різні товари для різних потреб, а вертикальна диференціація означає різні товари для однієї

потреби. Обидва види диференціації доповнюють один одного і можуть існувати в асортиментному портфелі компанії одночасно [41].

Існує велика кількість стратегій диференціації, однак, проаналізувавши їх, ми дійшли висновку впроваджувати диференціацію лише на рівні продукту. Таку стратегію можна назвати стратегією чистої продуктової диференціації. Використовуючи її, ПП «БІАГР» повинно донести до споживача одну єдину думку: продукт підприємства пропонує споживачеві щось, що не може запропонувати не один інший товар ринку.

Ця стратегія базується на наявності справді унікальних властивостей і характеристик товару, абсолютної інноваційності продукту. Завдяки використанню такої конкурентної стратегії створюється окрема категорія на ринку, де продукт підприємства виступатиме абсолютним монополістом. Тому перед тим, як розробити та реалізувати диференційований товар, потрібно розуміти, що молочний ринок України є високорозвиненим: компанії з кожним роком пропонують новинки, удосконалюють наявну продукцію, тому пропозиція повністю задовольняє попит споживачів, навіть найбільш неординарний. Ось чому ПП «БІАГР» необхідно використовувати інноваційні фактори та компоненти, аби створити абсолютно новий продукт для споживачів, тим самим збільшити їх інтерес до компанії та свої конкурентні позиції на ринку.

Після ретельного аналізу, порівнянь декількох альтернатив та виробничих можливостей і потенціалу підприємства, було прийняте рішення розглядати найбільш ймовірний сценарій реалізації нової продукції для ПП «БІАГР», а саме виробництво солодковершкового ароматного масла із базиліком, паприкою та часником із кропом.

Основними причинами впровадження нового продукту на ПП «БІАГР» є:

- можливість отримання додаткового прибутку;
- зменшення залежності від однієї продуктової лінії;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- збільшення ефективності використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства;

- забезпечення зростання підприємства.

При правильному розподілі ресурсів, на нашу думку, даний вид продукції стане ключовим для ПП «БІАГР» в підвищенні своїх конкурентних позицій на ринку та збільшення прибутку, шляхом привернення уваги споживачів до інноваційного товару, який на сьогоднішній день не виробляється українськими підприємствами.

Перед впровадженням цього інструменту необхідно розробити детальний план, який допоможе вибрати правильний напрямок диференціації продукції ПП «БІАГР».

Першим кроком є аналіз сильних сторін і стабільності бізнесу. Три ключові речі, які слід враховувати:

- Які сильні сторони має підприємство на сьогодні?
- Наскільки стабільним і безпроблемним є поточний бізнес?
- Чи є вільні ресурси і чи достатньо їх?

Виходячи з проведеного SWOT аналізу, слід зазначити, що ПП «БІАГР» має всі можливості для впровадження диференціації продукції. Це свідчить наявність висококваліфікованих працівників, сучасного потужного обладнання європейського зразка, а головне – виробничих потужностей для збільшення випуску продукції. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників показує, що компанія має достатній потенціал і вільні ресурси, які можна спрямувати на продаж продукції з новими характеристиками, що призведе до більшої стабільності та збільшення прибутку.

Другий крок – знайти напрямок диференціації. В ідеалі вибір ринків (або ринкових сегментів) для диференціації бізнесу має базуватися на ретельному макроекономічному та галузевому аналізі, щоб можна було визначити напрямки з високими темпами зростання та сприятливим інвестиційним кліматом. Але, як часто буває, напрямок диференціації визначається виходячи зі знань і досвіду власника бізнесу, а також з урахуванням особистих зв'язків і зв'язків.

У випадку із ПП «БІАГР» диференціація є доцільною, адже це дозволить укріпити позиції компанії на ринку та стати більше конкурентоспроможною.

Третій крок – оцінка привабливості ринку. Планування диференціації нічим не відрізняється від планування нової організації бізнесу. Тому перед випуском оновленого продукту необхідно враховувати не тільки інтереси компанії, але й загальну привабливість ринку.

У цьому нам допоміг проведений аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера, де одним із пріоритетних робіт по удосконаленню ділової активності та конкурентних позицій ПП «БІАГР» була саме диференціація продукції підприємства.

Четвертий крок – аналіз стратегічного потенціалу підприємства. У цьому нам допоможе аналіз стратегії розвитку товару ПП «БІАГР» за матрицею Ігоря Ансоффа. Головне питання: «Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?». Підсумок аналізу наведений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Можливості створення нового товару ПП «БІАГР» на поточному ринку

Стратегія розвитку товару	Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?		
	Оцінка параметра		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
Опис поточного ринку та нового товару	Поточний ринок: роздрібна торгівля молочною продукцією Новий товар: солодковершкове ароматне масло із базиліком, паприкою та часником із кропом		
Темпи зростання поточного ринку	Високий	Сповільнюється, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку	Великий	Середній	Малий
Поточний має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару	Так	Намічаються тенденції до зниження попиту на поточний товар	Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Висока	Тенденції до посилення	Низький рівень
Загроза входу нових гравців	Так	X	Ні
Успіх в галузі залежить від інноваційності	Так	X	Ні
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів	Високий	X	Низький

Джерело: створено автором

Аналізуючи інформацію вище, можемо зробити висновок, що стратегія розвитку товару ПП «БІАГР» є доцільною. Вона передбачає реалізацію нових товарів на існуючих ринках, існуючим споживачам. За такої стратегії інтенсивного зростання споживачі вже знайомі з основним товаром компанії, в якій вже є сформований імідж бренду. Основне джерело зростання доходів та прибутку у стратегії розвитку товару – розширення товарних ліній бренду (диференціація) та вихід у нові споживчі сегменти. У нашому випадку, смакове розширення солоковершкового масла на існуючому молочному ринку України.

Ансофф виділив умови успішної реалізації стратегії інтенсивного зростання за допомогою розвитку товару:

- умова 1: якщо успіх у галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів;
- умова 2: існуючі товари перебувають у стадії зрілості свого життєвого циклу;
- умова 3: посилення конкуренції з боку ключових конкурентів.

Проаналізувавши діяльність ПП «БІАГР», його середовище функціонування та конкурентів, можемо стверджувати, що дані умови цілком виконуються, тому впровадження стратегії диференціації з використанням інноваційних факторів є доцільною.

Працюючи з цільової аудиторією всі зусилля ПП «БІАГР» мають бути спрямовані на ознайомлення з новим товаром, формування культури використання товару, формування пробних покупок. При встановленні цін компанії рекомендується використовувати стратегію «зняття вершків» у разі конкурентних переваг чи стратегію низьких цін задля досягнення максимального охоплення аудиторії новим продуктом.

У просуванні товару компанія має прагнути збільшувати знання з нових варіацій товару, у рекламних повідомленнях наголошувати на перевагах товару, проводити акції для каналів продажів для побудови дистрибуції нових продуктів; акції для споживачів з метою пробних покупок.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації стратегії диференціації продукції підприємства вплив на його конкурентоспроможність

При реалізації нового виду продукції, ПП «БІАГР» матиме за основне завдання виробництво пачок із вершкового масла Бутербродного 63% жиру із базиліком, паприкою і часником із кропом, кожен з яких матиме вагу 180 грамів та буде упакований в «Еколін».

Основна мета проєкту полягає у вирішенні проблеми конкурентоспроможності ПП «БІАГР» на молочному ринку України, шляхом удосконалення продукції – диференціації.

Визначимо основні цілі та відповідні кожній цілі завдання проєкту:

- установити найкращу із можливих рецептур диференційованого продукту. Для цього потрібно виконати наступні завдання:
 - розробити та проаналізувати рецептури;
 - сформувати перелік сировинних складових;
 - підготувати зразки для їх перевірки на фокус-групі;
 - затвердити рецептури.
- розробити упаковку через:
 - створення альтернатив дизайну упаковки;
 - розробку будови упаковки (макет);
 - вибір назви продукту;
 - визначення вартості упаковки;
 - розрахунок вартості продукту з упаковкою;
 - вибір і узгодження макета та дизайну, які б найбільше відповідали умовам.
- знайти постачальників складових нового продукту. Відповідні завдання:
 - заключити контракт з постачальником базиліку, паприки, часнику та кропу.
- налаштувати технологічний процес. Для цього необхідно:

- розробити план виробництва (включити до плану виробництва нові асортиментні позиції);
- почати виробництво нового продукту.
- налагодити комунікацію зі споживачами:
 - провести опитування про новий продукт;
 - розробити рекламну кампанію нового продукту.

Розглянемо життєвий цикл даного проєкту з урахуванням вище зазначених цілей та завдань та занесемо результати до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Життєвий цикл та декомпозиція цілей проєкту
диференціації продукції на ПП «БІАГР»**

Ціль	Учасники
1	2
Передінвестиційна фаза	
Аналіз ситуації на ринку молочної промисловості України та аналіз смаків і побажань споживачів, щоб визначити актуальність випуску ароматного масла. На даному етапі проводиться оцінка можливостей диференціації на ПП «БІАГР» (наприклад, наявність необхідного для виготовлення продукції обладнання, налагодження постачання тощо). Формування альтернативних ідей та відсіювання невідповідних.	Маркетологи та підлеглі директора з виробництва
Визначення інвестиційних можливостей ПП «БІАГР» (ПП «БІАГР» прибуткове підприємство, тому запровадження проєкту буде здійснюватися за власні кошти підприємства).	Працівники планово-економічного та виробничого відділів
Розробка бізнес-плану по диференціації продукції за рахунок попереднього техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) проєкту.	Працівники планово-економічного відділу
Створення попереднього плану проєкту та календарного плану його реалізації з контрольними точками (за якими оцінюється відповідність проєкту поставленим термінам і цілям); призначення відповідальних за етапи, затвердження бюджету, заключення термінів розробки нового продукту.	Менеджер проєкту (директор з виробництва), проєктна група (працівники планово-економічного відділу)
Інвестиційна фаза	
Розробка рецептур диференційованого продукту. Визначення сировинних складових продукту, необхідних для закупівлі. Проведення дегустацій альтернативних зразків та вибір оптимальної рецептури нового продукту.	Технолог виробничого відділу
Розробка упаковки нового продукту: обговорення можливої упаковки, розгляд різних варіантів форм упаковки, розроблення конструкції, випробування макета упаковки.	Працівник відділу маркетингу
Розробка та затвердження плану включення додаткової асортиментної позиції у виробництво.	Технолог виробничого відділу

Продовження табл. 3.4

1	2
Укладання контрактів з постачальниками сировини. Навчання та перепідготовка працівників по ходу реалізації проєкту. Проведення погоджень, уточнень і коригувань проєктної документації.	Менеджер проєкту
Складання плану продажів та просування нового продукту. Розробка рекламної кампанії.	Маркетолог
Перехід до випуску та продажу нового продукту – ароматного масла із базиліком, паприкою та часником із кропом.	Робітники виробничого відділу
Експлуатаційна фаза	
Контроль за реалізацією нової продукції.	Технолог відділу якості
Аналіз продажів товару. Проведення комплексного аналізу діяльності підприємства, порівняння з показниками до впровадження даного проєкту.	Працівники планово-економічного та маркетингового відділів
Розробка звіту успішності проєкту.	Працівники відділів, задіяних в реалізації проєкту
Оцінка результатів проєкту. Проведення підсумків, визначення в якій мірі проєкт вирішив проблемні ситуації.	Менеджер проєкту

Джерело: розроблено автором

Кожна наведена ціль проєкту є вкрай важливою, адже від їх успішної реалізації залежить результат досяжності проєкту в цілому. Відповідальні учасники мають докладати максимальним зусиль, аби чітко слідувати плану запровадження проєкту, дотримуватись намічених строків, та якісно виконувати поставлені завдання.

Розглянемо зацікавлених осіб проєкту (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Зацікавлені особи проєкту з впровадження нової продукції на ПП «БІАГР»

Джерело: розроблено автором

При правильному розподілі ресурсів та виконанні усіх завдань учасниками проекту, на нашу думку, запровадження нової продукції на ПП «БІАГР», а саме ароматного масла, допоможе підприємству підвищити свої конкурентні позиції на ринку та збільшити прибуток, шляхом привернення уваги споживачів до інноваційного товару, який на сьогоднішній день не виробляється українськими підприємствами. Тільки успішно реалізувавши цілі та виконавши всі відповідні їм завдання, можна досягти ефективної реалізації проекту без виникнення збиткових ситуацій на шляху до його завершення.

Процес удосконалення продукції на ПП «БІАГР», як і будь-який інший, має починатися із розробки документації. Це один із найважливіших елементів в управлінні проектами, що економить час і людські ресурси, визначає усі моменти виробництва та робіт, які пов'язані із проектом. Якісне виконання даної роботи прискорює створення проекту, підвищує економічну вигоду.

Першочергово розробляється статут проекту. Статут проекту – документ, розроблений ініціатором або спонсором проекту, який формально авторизує його існування і надає його керівнику повноваження використовувати ресурси організації в операціях проекту. Статут проекту є вихідним документом стадії ініціації проекту разом із наказом про призначення команди та аналізом зацікавлених сторін.

Він відображає задум проекту, його ідею, яка однаково розуміється усіма учасниками проекту. В ньому має бути чітко сформована проблематика, що викликала необхідність запровадження проекту, і задачу, яку необхідно вирішити.

Статут проекту містить наступну інформацію:

1. Призначення або обґрунтування проекту, тобто те для чого і чому ініціюється даний проект.
2. Цілі проекту, які можуть бути вимірні, і відповідні критерії успіху. В цьому розділі описується як і чим будуть вимірюватись результати проекту. Також тут вказується, що складає успіх проекту, хто вирішує, що він став успішним, і його критерії приймання результатів проекту.

3. Вимоги високого рівня, які задовольняють потреби, побажання і очікування замовника, спонсора та інших учасників проєкту. Тут описується, на що мають бути направлені роботи, яку стратегічну позицію слід зайняти, які задачі слід вирішити, який результат необхідно досягнути, який продукт необхідно виробити.
4. Допущення, обмеження і виключення проєкту, які впливають на реалізацію проєкту. Допущення – це фактори, які для цілей планування вважаються вірними, реальними чи визначеними без надання доказів. Обмеження – це стримуючі фактори, які впливають на хід виконання проєкту. Виключення – це пакети робіт, які в даному проєкті точно не будуть виконуватися, щоб не збільшувати даремно об'єми робіт.
5. Ризики високого рівня, де вказується наскільки компанія готова ризикувати; хто або що може зашкодити реалізації проєкту; який це матиме вплив на строки, бюджет, якість та об'єми робіт проєкту; а також дається короткий опис, який саме чином буде виконуватись управління ризиками проєкту.
6. Зведений розклад контрольних подій вказує, в які саме строки мають відбуватися певні події та хто буде відповідальним за їх виконання.
7. Зведений бюджет, який показуватиме в скільки обійдеться проєкт і скільки грошей спонсор проєкту готовий надати.
8. Керівник проєкту. Це найважливіший розділ статуту. Він містить інформацію про керівника проєкту, його рівень відповідальності і повноважень [42].

Крім статуту, вихідною документацією для запуску проєкту можуть бути:

- бізнес-план, ТЕО проєкту, розроблені стратегами компанії, де відображається не тільки фінансовий аналіз затрат і вигод, але також і відповідність проєкта стратегіям, цілям та задачам бізнеса. Воно допомагає обґрунтувати доцільність інвестицій і визначити комерційно ефективність і перспективність планової діяльності. В ТЕО прораховуються необхідний обсяг інвестування і, з урахуванням ринкових

- ситуації, оцінюється ефективність проєкту: отримується прибуток, термін окупності, ставка прибутковості проєкту та інше;
- наказ про призначення персоналу, і, при необхідності, трудові контракти з людьми – документи, які визначають початковий склад команди для планування проєкту і наділяють її повноваженнями і відповідальністю;
 - реєстр зацікавлених сторін, який визначає перелік людей, на інтереси яких матиме вплив проєкт чи його результат.
 - план управління проєктом – це набір документів, які визначають, як проєкт виконується, контролюється і управляється. Він може бути застосований до всього проєкту або тільки до його частини.
 - базовий план – це документ, який містить базову інформацію для виконання проєкту з точки зору змісту, розкладу, вартості, ресурсів і ризиків.
 - матриця вимог – це документ-таблиця з переліком і ключовими характеристиками усіх вимог до проєкту. Її використання дозволяє відслідковувати вимоги протягом усього життєвого циклу проєкту, що допомагає бути впевненим в тому, що усі вимоги виконані до кінця проєкту; організувати грамотне управління змінами в проєкті.

Ще одним не менш важливим документом є звіт. Звіт про проєкт – щотижневий звіт про реалізацію проєкту, який містить перелік завдань проєкту, на які керівникам необхідно звернути особливу увагу. Завдання звіту за проєктом полягає в тому, щоб показати стан справ на проєкті. Керівництво в свою чергу має прийняти рішення щодо втручання в управління проєктом або продовження реалізації без змін [43].

Планування та управління комплексом робіт за проєктом є складним і, як правило, суперечливим завданням. Оцінка тимчасових та вартісних параметрів функціонування системи, що здійснюється в рамках цього завдання, провадиться різними методами. Серед тих, що існують, велике значення має метод мережеве планування.

Мережеве планування – метод аналізу термінів (ранніх і пізніх) початку та закінчення частин проєкту, що дозволяє ув’язати виконання різних робіт і процесів у часі, отримавши прогноз загальної тривалості реалізації всього проєкту. Основна мета мережевого планування – скорочення до мінімуму тривалості проєкту [44].

Охарактеризуємо поопераційну тривалість проєкту по удосконаленню асортименту продукції на ПП «БІАГР» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Характеристика поопераційної тривалості проєкту

№ п/п	Назва операції	Код операції	Шифр операції	Тривалість операції, днів
1.	Дослідження ринку та тенденцій в смаках споживачів	A	-	20
2.	Генерування та вибір ідей	B	A	5
3.	Визначення фінансових та виробничих можливостей підприємства	C	B	10
4.	Техніко-економічне обґрунтування доцільності проєкту	D	C	3
5.	Розроблення календарних планів, бюджету та кошторису проєкту	E	D	10
6.	Розробка рецептур нового продукту	F	E	20
7.	Розробка упаковки нового продукту	G	E	5
8.	Проведення дегустацій серед незалежних експертів	H	F, G	2
9.	Розробка технологічного процесу	I	H	3
10.	Укладання контрактів з постачальниками сировини	J	I	5
11.	Виробництво пробної партії нового продукту	K	J	30
12.	Складання плану продажів та просування нового продукту	L	J	25
13.	Аналіз фінансових результатів та задоволеності споживачів	M	K, L	10
14.	Підготовка звітної документації	N	M	5
15.	Оцінка результатів проєкту	O	N	2

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, для удосконалення асортименту продукції на ПП «БІАГР», а саме вироблення ароматного масла із базиліком, паприкою і часником із кропом, необхідно здійснити 15 операції.

Для відображення та алгоритмізації тих чи інших дій чи ситуацій використовуються економіко-математичні моделі, які прийнято називати мережевими моделями, найпростіші з них – мережеві графіки.

Мережевий графік – динамічна модель виробничого процесу, що відображає технологічну залежність і послідовність виконання комплексу робіт, що пов’язує їх здійснення в часі з урахуванням витрат ресурсів та вартості робіт із виділенням при цьому вузьких (критичних) місць. Мережеві графіки будуються зліва направо графічним зображенням проектних робіт та визначенням логічних зав’язків між ними [45]. Побудуємо мережевий графік проекту (рис. 3.2).

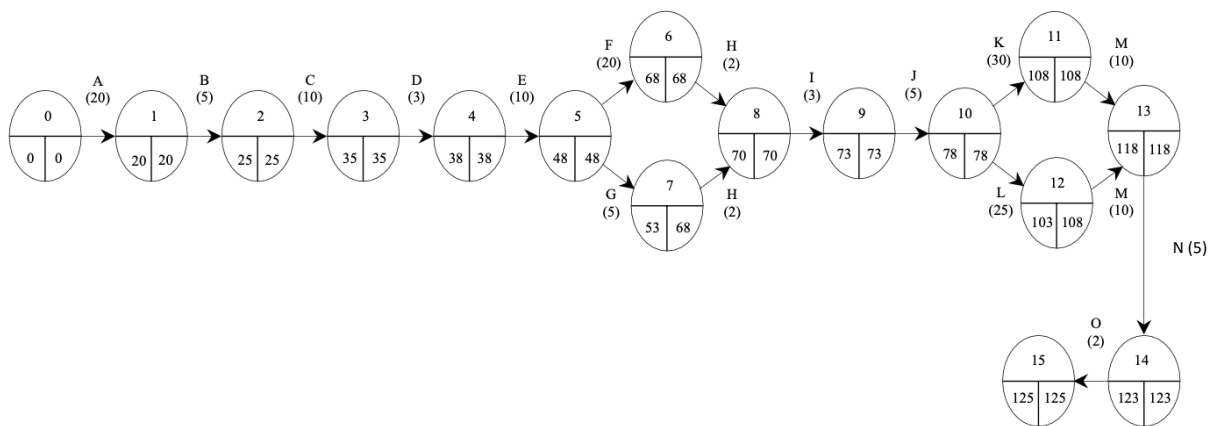


Рис. 3.2. Сітковий графік проекту впровадження солоковершкового ароматного масла

Джерело: розроблено автором

Отже, критичний шлях дорівнює $20 + 5 + 10 + 3 + 10 + 20 + 2 + 3 + 5 + 30 + 10 + 5 + 2 = 125$ днів.

Важливе місце у плануванні проекту мають завдання календарного планування. Календарне планування – це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов’язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

Діаграма Гантта – графічний спосіб представлення графіку реалізації проекту. Вона являє собою відрізки (графічні плашки), розміщені на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок відповідає окремому завданню або

підзадачі. Завдання і підзадачі, складові плану, розміщуються по вертикалі. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю і тривалості завдання. На деяких діаграмах Ганта також показується залежність між завданнями [46].

Календарний план проєкту удосконалення асортименту продукції наведено в табл. 3.6., а структура його робіт зображена на рис. 3.3.

Таблиця 3.6

Календарний план проєкту

Код операції	Операція	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні
A	Дослідження ринку та тенденцій в смаках споживачів	20	01.03.23	28.03.23	
B	Генерування та вибір ідей	5	29.03.23	04.04.23	
C	Визначення фінансових та виробничих можливостей підприємства	10	05.04.23	18.04.23	
D	Техніко-економічне обґрунтування доцільності проєкту	3	19.04.23	21.04.23	
E	Розроблення календарних планів, бюджету та кошторису проєкту	10	24.04.23	05.05.23	
F	Розробка рецептур нового продукту	20	08.05.23	02.06.23	
G	Розробка упаковки нового продукту	5	08.05.23	12.05.23	15
H	Проведення дегустацій серед незалежних експертів	2	05.06.23	07.06.23	
I	Розробка технологічного процесу	3	08.06.23	13.06.23	
J	Укладання контрактів з постачальниками сировини	5	14.06.23	21.06.23	
K	Виробництво пробної партії нового продукту	30	22.06.23	03.08.23	
L	Складання плану продажів та просування нового продукту	25	22.06.23	27.07.23	5
M	Аналіз фінансових результатів та задоволеності споживачів	10	04.08.22	18.08.23	
N	Підготовка звітної документації	5	21.08.23	28.08.23	
O	Оцінка результатів проєкту	2	29.08.23	31.08.23	

Джерело: складено автором

Відповідно до складених календарного плану та діаграми Ганта, реалізація проєкту буде починатися з 01.03.23 по 31.08.23 та триватиме 125 днів. Запас часу спостерігається на операції «Розробка упаковки нового продукту» – 15 днів та операції «Складання плану продажів та просування нового продукту» – 5 днів.

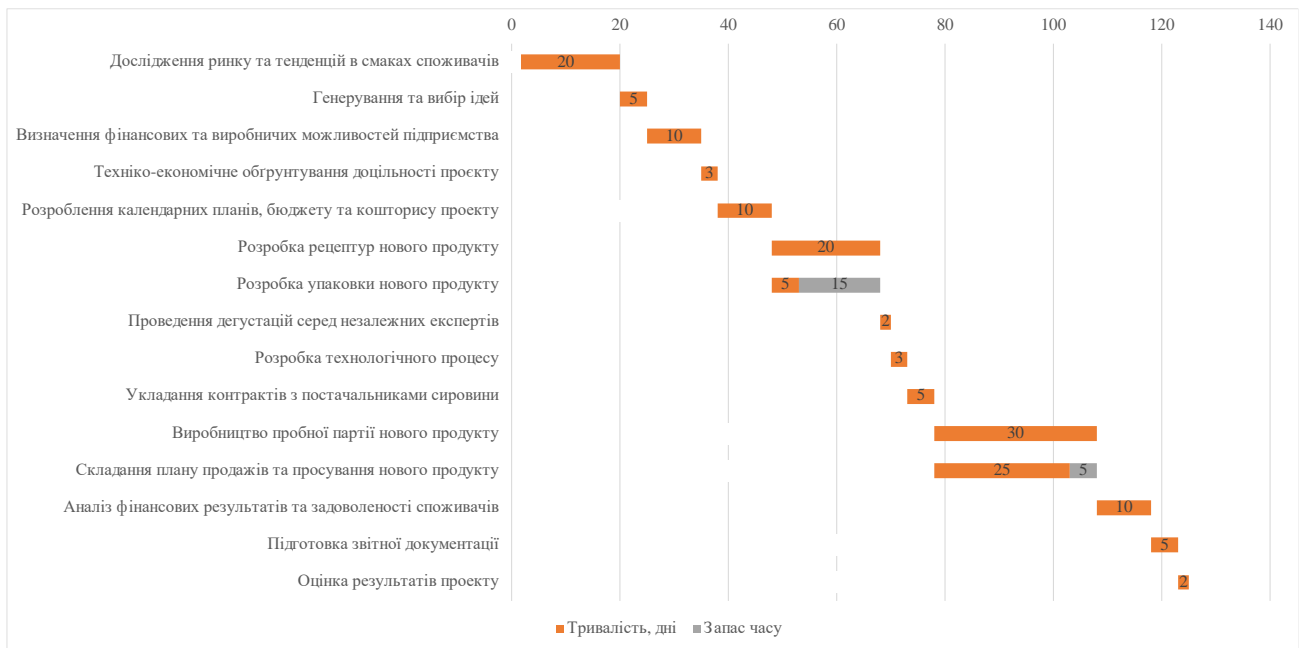


Рис. 3.3. Діаграма Ганта для проекту удосконалення асортименту продукції

Джерело: складено автором

З метою реалізації проекту з удосконалення асортименту ми пропонуємо вивести на ринок нові смаки солодковершкового масла, а саме «Солоковершкове масло із базиліком», «Солоковершкове масло із паприкою» та «Солоковершкове масло із часником та кропом», які пропонуємо фасувати в упаковці «Еколін» по 180 г.

ПП «БІАГР» для виготовлення нового виду продукції потребує певних потужностей, тому розглянемо поточний рівень їх завантаженості (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Рівень завантаженості потужностей на ПП «БІАГР» для виробництва солодковершкового масла в 2021 році, %

Місяці	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Лінія виробництва солодковершкового масла	76	74	75	72	71	73	77	76	77	75	74	71

Джерело: розроблено автором

З таблиці видно, що за рік завантаження лінії виробництва солодковершкового масла становить від 71% до 77%. Пропонуємо виробництво продукції

«Солоковершкового масла із базиліком», «Солоковершкового масла із паприкою» та «Солоковершкового масла із часником та кропом» саме на ній. Сьогодні підприємство виробляє 7700 тон солодковершкового масла на рік. Ми пропонуємо виробляти більше продукції на цій лінії, тому збільшимо потужність до 85%, таким чином виробляючи: $(85\% * 7,7 \text{ тис. т} / 77\% - 7,7 \text{ тис. грн.}) = 1,4$ додаткових тис. т. нового солодковершкового масла на рік. Розрахуємо виробничий план (план виробництва та реалізації продукції) підприємства. Для цього спочатку визначимо кількість днів роботи підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок робочих днів на рік

Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання
	Вихідні і святкові дні	Ремонт обладнання			
		поточний	капітальний		
365	–	12	23	35	330

Джерело: розраховано автором

Ми проаналізували смакові уподобання людей щодо добавок до вершкового масла, тому пропонуємо виробництво трьох видів продукції у наступних пропорція: 38% «Вершкового масла із часником та кропом», 33% «Вершкового масла із паприкою», і 29% «Вершкового масла із базиліком».

Розрахунок виробничої програми підприємства в натуральному виразі наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок виробничої програми підприємства

Назва продукту	Змінний обсяг виробництва, т	Кількість змін роботи на рік	Річний обсяг виробництва, т
«Вершкове масло із базиліком»	1,29	330	426
«Вершкове масло із паприкою»	1,43	330	472
«Вершкове масло із часником та кропом»	1,65	330	543
Разом			1441

Джерело: розраховано автором

Після того як виробнича програма складена у натуральному виразі її переводять у вартісний (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

План виробництва продукції у вартісному виразі

Назва продукту	Річний обсяг виробництва, т	Відпускна ціна підприємства (без ПДВ), грн. /т	Вартість річного обсягу виробництва, тис. грн.
«Вершкове масло із базиліком»	426	223230,40	95096,15
«Вершкове масло із паприкою»	472	222905,01	105211,17
«Вершкове масло із часником та кропом»	543	224010,30	121637,91
Разом	1441	67146,30	321945,23

Джерело: розраховано автором

Для розрахунку чисельності працівників необхідно врахувати витрати праці на виробництво продукції та ефективний фонд робочого часу працюючих. Фонд робочого часу на рік визначається відповідно до кількості календарних днів, кількості вихідних і неробочих днів і тривалості робочого дня. У табл. 3.11 наведено розрахунок ефективного фонду тривалості робочого часу працівника за рік.

Таблиця 3.11

Ефективний фонд робочого часу одного працівника за рік

Елементи часу	Кількість днів
Кількість календарних днів за рік	365
Вихідні дні	105
Номинальний фонд робочого часу	260
Дні невиходу на роботу тому числі:	33
Відпустки	14
Відпустки на навчання	6
Лікарняні	10
Неявки з дозволу адміністрації	3
Ефективний фонд робочого часу	227
Тривалість робочого дня, годин	8
Ефективний фонд робочого часу одного працівника, годин	1816

Джерело: розраховано автором

Потреба в основних працівниках:

$$\text{Чосн (осіб)} = \frac{\text{ВП}}{\text{Феф}}$$

(3.1)

де ВП – витрати праці в людино-годинах на потреби виробництва; Феф – ефективний фонд робочого часу одного працівника за рік, год.

$$\text{ВП} = \frac{\text{Норматив часу}}{\text{Річний обсяг виробництва}} \quad (3.2)$$

$$\text{ВП} = \frac{3,11}{1441} = 4481,51 \text{ люд/год}$$

$$\text{Чосн (осіб)} = \frac{4481,51}{1816} = 3 \text{ працівника}$$

Кількість працівників допоміжного виробництва приймається на рівні 20% від чисельності працівників основного виробництва:

$$\text{Чдоп} = \text{Чосн} * 0,2 \quad (3.3)$$

$$\text{Чдоп} = 3 * 0,2 = 3$$

Разом працівників: Ч = Чосн + Чдоп = 3 + 1 = 4 працівника.

Отже, згідно з наведеним розрахунком видно, що для забезпечення виробництва «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом» необхідна кількість працівників становить 4 особи. Розрахуємо приріст фонду оплати праці з урахуванням необхідності залучення працівників (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Розрахунок заробітної плати основного персоналу

Показник	Значення		Разом
	4	3	
Розряд	4	3	х
Годинна тарифна ставка, грн.	43,85	37,15	х
Ефективний фонд робочого часу за рік, год.	1816	1816	х
Тарифний фонд заробітної плати, грн	79631,6	67464,4	147096
Додатковий фонд заробітної плати, 60% від тарифного фонду, грн	47778,96	40478,64	88257,6
Загальний фонд заробітної плати, грн.	127410,56	107943,04	235353,6
Кількість робітників, чол.	1	2	3
Загальний фонд ЗП на всіх робітників, грн.	127410,56	215886,08	343296,64

Джерело: розраховано автором

Після розрахунку річного фонду заробітної плати робітників на загальну кількість виробленої продукції необхідно розрахувати також заробітну плату за кожен тону виробленої продукції. Для цього потрібно отриману суму в табл. 3.12 поділити на обсяг планового річного виробництва масла:

$$\text{ФОП прац. за 1 тону ГП} = \frac{343296,64}{1441} = 238,24 \text{ грн./т.}$$

Фонд оплати праці робітників допоміжного виробництва розраховується множенням чисельності працівників на середньомісячну заробітну плату по підприємству та кількість робочих місяців. З проведених розрахунків зрозуміло, що потрібен 1 додатковий робітник. Отже, розрахуємо його зарплату:

$$\text{ЗП Чдоп} = 1 * 7700 * 12 = 92400 \text{ грн.}$$

Нарахуємо заробітну плату за 1 тону виробленої продукції. Для цього необхідно отриману кількість розділити на плановий річний видобуток масла:

$$\text{ФОП допом. прац. за 1 тону ГП} = \frac{92400}{1441} = 64,12 \text{ грн/т}$$

$$\text{ЗП загал. на 1 тону ГП} = 238,24 + 64,12 = 302,36 \text{ грн/т}$$

Відрахування до ЄСВ:

$$\text{Весв} = 302,36 * 0,22 = 66,52 \text{ грн/т}$$

Калькулювання собівартості 1 тони продукції здійснюють за наступними статтями витрат:

- розрахунок вартості сировини та основних матеріалів на виробництво продукції;
- розрахунок вартості допоміжних матеріалів на виробництво;
- розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі.

До статті «Сировина і матеріали» відносяться такі витрати: сировина і основні матеріали, що містяться в готовому виробі, що є його основою; допоміжні матеріали, використані при виготовленні виробу та його упаковці. Вартість сировини і матеріалів на виробництво 1 тони продукції «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом» зображені в табл. 3.13.

**Розрахунок вартості сировини та основних матеріалів на виробництво 1 т.
продукції**

Сировина та основні матеріали	Од. виміру	Норма витрат на 1 тонну продукції	Ціна одиниці сировини, грн.	Всього витрат на 1т продукції, грн.
1	2	3	4	5
Вершки, отримані з молока коров'ячого 50 %, «Вершкове масло із базиліком»	кг	2926,50	46,00	134619,00
Вершки, отримані з молока коров'ячого 50 %, «Вершкове масло із паприкою»		2917,30		134195,80
Вершки, отримані з молока коров'ячого 50 %, «Вершкового масла із часником та кропом»		2924,20		134513,20
Базилік сухий мелений	кг	24,00	74,00	1776,00
Паприка мелена копчена	кг	32,00	62,00	1984,00
Гранули часникові сухі	кг	6,00	88,00	528,00
Кріп сухий мелений	кг	22,00	85,00	1870,00
Сухі та рідкі емульгатори, ароматизатор та окислювач	кг	1,50	765,00	1147,50
Всього «Вершкове масло із базиліком» 82,5 %	х	х	х	137542,50
Всього «Вершкове масло із паприкою» 82,5 %	х	х	х	137327,30
Всього «Вершкове масло із часником та кропом» 82,5 %	х	х	х	138058,70

Джерело: розраховано автором

У молокопереробній промисловості основним видом сировини є молоко або вершки. До допоміжних матеріалів належать пакувальні матеріали. Витрати на упаковку продукції безпосередньо включаються до виробничої собівартості продукції, оскільки готова продукція упаковується на заводі.

Для пакування солодковершкового масла масою 180 г. ПП «БІАГР» використовує «Еколін» (плівковий матеріал) у рулонах (з одного рулону ми отримуємо 1200 шт. готових упаковок). Вартість одного рулона становить 1752 грн. Для даного впровадження на 1 т. продукту потрібно:

$$\text{Крул} = \frac{1000000}{180} = 5555 \text{ штук (або 4,63 рулона)}$$

До допоміжних матеріалів належать пакувальні матеріали та інші необхідні матеріали (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Розрахунок вартості допоміжних матеріалів на виробництво 1 т. масла

Найменування допоміжних матеріалів	Одиниця виміру	Норма витрат на 1т продукту	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 т продукції, грн
Пакувальні матеріали, упаковка Еколін (плівковий матеріал)	шт	5556	1,46	8111,76
Миючі засоби	кг	1	45,00	45,00
Дезінфікуючі засоби	кг	1	85,00	85,00
Мило	л	1,5	5,00	7,50
Пероксид водню	л	0,5	92,00	46,00
Разом				8295,26

Джерело: розраховано автором

Необхідно врахувати транспортні та закупівельні витрати, які приймаються в розмірі 5% від вартості сировини, основних і допоміжних матеріалів. Зведену вартість сировини та основних і допоміжних матеріалів наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Зведена таблиця витрат на сировину та матеріали для виробництва 1 т. продукції

Найменування продукції	Вартість сировини та основних матеріалів, грн	Вартість допоміжних матеріалів, грн	Транспортні витрати	Загальні витрати на сировину та матеріали на 1 т, грн.
«Вершкове масло із базиліком»	137542,50	8295,26	7291,89	153129,65
«Вершкове масло із паприкою»	137327,30	8295,26	7281,13	152903,69
«Вершкове масло із часником та кропом»	138058,70	8295,26	7317,70	153671,66

Джерело: розраховано автором

До статті «Паливо та електроенергія» включається вартість усіх видів палива та енергії, що використовуються на технічні потреби при здійсненні основного

виробничого процесу, які можуть бути отримані від сторонніх установ або вироблені підприємством самостійно (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі в
розрахунку на 1 т продукції**

Вид палива та енергії	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн.	Масло	
			Норма витрат на 1 т.	Сума, грн.
Вода	м ³	32,6	1,9	61,94
Електроенергія	Квт. год	3,98	176	700,48
Холод	Гкал	547	0,45	246,15
Разом	-	-	-	1008,57

Джерело: розраховано автором

До статті «Витрати на утримання та експлуатацію устаткування» включаються витрати на утримання та експлуатацію виробничого устаткування, технічний нагляд, технічне обслуговування, ремонт, амортизаційні відрахування від вартості транспортування виробничого устаткування, плата орендаря за користування основними засобами, майно, надане в оперативний лізинг, технічне обслуговування автосервісу тощо.

Розмір цих витрат становить 60-70% від базової заробітної плати працівника. Отже, в розрахуємо їх значення на 1 т. продукції «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом»:

$$\text{Векспл} = 302,36 * 70\% = 211,65 \text{ грн/т}$$

До статті «Загальновиробничі витрати» включаються витрати на управління виробництвом, витрати на оплату праці та відрахування, що включаються на єдиний соціальний внесок, оплата службових відряджень працівників цехів і відділень, витрати на придбання фахової літератури, амортизація загальновиробничих основних фондів і нематеріальних активів, плата за охорону, плата за пожежогасіння, опалення, освітлення, водопостачання та інші витрати на утримання виробничих приміщень тощо. Загальновиробничі витрати розраховуються з розрахунку 70-100% основної заробітної плати робітників:

$$\text{Взаг} = 302,36 * 100\% = 302,36 \text{ грн/т}$$

Розрахуємо виробничу собівартість 1 т. масла:

$$\text{Всв}^{\text{«Вершкове масло із базиліком»}} = 155021,11 \text{ грн/т}$$

$$\text{Всв}^{\text{«Вершкове масло із паприкою»}} = 154795,15 \text{ грн/т}$$

$$\text{Всв}^{\text{«Вершкове масло із часником та кропом»}} = 155563,12 \text{ грн/т}$$

Адміністративні витрати складають 9% від виробничої собівартості:

$$\text{Всв}^{\text{«Вершкове масло із базиліком»}} = 155021,11 * 9\% = 13951,90 \text{ грн/т}$$

$$\text{Всв}^{\text{«Вершкове масло із паприкою»}} = 154795,15 * 9\% = 13931,56 \text{ грн/т}$$

$$\text{Всв}^{\text{«Вершкове масло із часником та кропом»}} = 155563,12 * 9\% = 14000,68 \text{ грн/т}$$

Витрати на збут складають 11% від виробничої собівартості:

$$\text{Всв}^{\text{«Вершкове масло із базиліком»}} = 155021,11 * 11\% = 17052,32 \text{ грн/т}$$

$$\text{Всв}^{\text{«Вершкове масло із паприкою»}} = 154795,15 * 11\% = 17027,47 \text{ грн/т}$$

$$\text{Всв}^{\text{«Вершкове масло із часником та кропом»}} = 155563,12 * 11\% = 17111,94 \text{ грн/т}$$

Повна собівартість 1 т. солодковершкового масла складає:

$$\begin{aligned} \text{Всв}^{\text{«Вершкове масло із базиліком»}} &= 155021,11 + 13951,90 + 17052,32 \\ &= 186025,33 \text{ грн/т} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Всв}^{\text{«Вершкове масло із паприкою»}} &= 154795,15 + 13931,56 + 17027,47 \\ &= 185754,18 \text{ грн/т} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Всв}^{\text{«Вершкове масло із часником та кропом»}} &= 155563,12 + 14000,68 + 17111,94 \\ &= 186675,74 \text{ грн/т} \end{aligned}$$

Зведемо всі витрати на 1 т. продукції «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом» в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Зведена таблиця витрат на 1 т. нового виду продукції, грн

Статті калькуляції	«Вершкове масло із базиліком»	«Вершкове масло із паприкою»	«Вершкове масло із часником та кропом»
Сировина та матеріали	153129,65	152903,69	153671,66
Паливо та електроенергія на технологічні потреби	1008,57	1008,57	1008,57
Заробітна плата робітників промислово-виробничого персоналу	302,36	302,36	302,36
Відрахування ЄСВ	66,52	66,52	66,52

Продовження таблиці 3.17

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	211,65	211,65	211,65
Загально виробничі витрати	302,36	302,36	302,36
Виробнича собівартість	155021,11	154795,15	155563,12
Адміністративні витрати	13951,90	13931,56	14000,68
Витрати на збут	17052,32	17027,47	17111,94
Повні витрати	186025,33	185754,18	186675,74
Прибуток	37205,07	37150,84	37335,15
Оптова ціна підприємства (без ПДВ)	223230,40	222905,01	224010,89
ПДВ (20%)	44646,08	44581,00	44802,18
Оптово-відпускна ціна	267876,47	267486,02	268813,07
Відпускна ціна 1 упаковки масла (180 г)	48,22	48,15	48,39
Ціна 1 упаковки масла (180 г) у торговій мережі	57,86	57,78	58,06

Джерело: розраховано автором

Таким чином розрахунки показують, що підприємство може конкурувати на ринку країни не лише за смаком, практичністю, а й за ціною.

Ціна, яку ми розраховали для «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом» конкурентна ринку серед наступних одиниць продукції: ТМ «Яготинське» 82,5% (52,99 грн), ТМ «Селянське» 82% (59,99 грн), ТМ «Président» 82% (95,90 грн), ТМ «Ферма» 82,5% (61,89 грн), ТМ «Рудь» 82,5% (60,49 грн) тощо.

Розрахуємо показники прибутку та рентабельності, визначимо вплив реалізації проекту на зміну основних показників.

Виробнича собівартість на впровадження заходу:

$$\text{СОБвир} = \frac{(426 * 155021,11 + 472 * 154795,15 + 543 * 155563,12)}{1000} \\ = 223573,08 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати:

$$\text{Вп} = 426 * 186,03 + 472 * 185,75 + 543 * 186,68 = 268290,02 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток від впровадження заходу:

$$\text{ЧП} = (426 * 37205,07 + 472 * 37150,84 + 543 * 37335,15) * (1 - 0,18) \\ = 43999,18 \text{ тис. грн.}$$

У табл. 3.18 розглянемо, як результати реалізації проекту вплинуть на діяльність підприємства.

Основні показники діяльності ПП «БІАГР» після впровадження проєкту

Показники	Од. вимір.	2021 рік	Проектний рік	Абсол. відхилен., +/-	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	1373936,00	1597509,08	223573,08	16,27
Чистий прибуток	тис.грн.	43551,00	87550,18	43999,18	101,03
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів	тис.грн.	1636308,00	1958253,23	321945,23	19,68
Витрати на 1 грн. виготовленої продукції	коп.	97,53	89,54	7,99	-8,19
Продуктивність праці	тис.грн./чол..	2718,12	3252,91	534,79	19,67
Фондовіддача	тис.грн./тис.грн.	5,00	5,99	0,99	19,8
Рентабельність продукції	%	1,19	1,23	1,04	x
Рентабельність діяльності	%	2,66	4,03	1,37	x

Джерело: розроблено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що після запуску нових смаків вершкового масла, таких як «Вершкового масла із базиліком», «Вершкового масла із паприкою» та «Вершкового масла із часником та кропом», поточні техніко-економічні показники підприємства демонструють позитивну динаміку: чистого доходу від реалізації зріс на 19,68%, рентабельність продукції зросла на 0,04%, а чистий прибуток збільшився на 43999,18 тис грн. Тому ми вважаємо, що реалізація диференціація з використанням інноваційних факторів є ефективною та позитивно вплине на конкурентоспроможність ПП «БІАГР», що й було метою даної роботи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проаналізувавши конкурентоспроможність ПП «БІАГР», ми дійшли висновку, що підприємство значно відстає від своїх конкурентів через невеликий асортимент та унікальність продукції. Саме цю проблему ми й обрали як вектор роботи для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перед вибором чіткого інструменту поліпшення конкурентних позицій ПП «БІАГР», ми провели додатковий аналіз підприємства за допомогою матриці ADL, аби визначити яка стратегія розвитку буде найбільш підходяща та принесе максимум результату. Використовуючи даний аналіз, можна обрати правильний напрямок стратегічних дій на довгостроковий напрям розвитку підприємства.

Результати аналізу продемонстрували, що найбільш оптимальним та результативним заходом буде проведення диференціації продукції «ПП БІАГР». Процес диференціації використовується для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку та надання його продуктам унікальних характеристик, важливих для цільової аудиторії. Тому, якщо правильно використати дану стратегію, то ПП «БІАГР» зможе забезпечити собі необхідний рівень продажів та прибутку на висококонкурентному молочному ринку України.

Після ретельного аналізу, порівняння кількох альтернатив, виробничих потужностей та потенціалу підприємства, було вирішено розглянути найбільш вірогідний варіант реалізації нового продукту ПП «БІАГР», а саме виробництво солодковершкового ароматного масла із базиліком, паприкою, і часником з кропом.

На нашу думку, за правильного розподілу ресурсів, така продукція буде ключовою для ПП «БІАГР» для покращення конкурентних позицій на ринку та збільшення прибутку за рахунок привернення уваги споживачів до інноваційної продукції, яка зараз не виробляється українськими підприємствами.

Доцільність даного проекту ми додатково проаналізували за допомогою матриці Ансоффа, що довело результативність запропонованого інструменту підвищення конкурентоспроможності.

Визначивши обсяги витрат, ми дійшли висновку, що реалізація ініціативи матиме позитивний економічний вплив на всю діяльність підприємства, збільшивши чистий прибуток на 43999,18 тис. грн., зменшивши витрати на 1 грн. на 8,19%; рентабельність продукції зросла на 1,04%, а операційна рентабельність зросла на 1,37%.

Такі результати доводять, що впровадження нової продукції ПП «БІАГР» підвищить рівень його конкурентоспроможності. Це, у свою чергу, дозволить підприємству завоювати більшу частку ринку, підвищити інтерес споживачів до компанії та набути позитивного іміджу як новатора на ринку молочної продукції України.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Управління корпоративною конкурентоспроможністю має займати одне з головних місць у стратегічному управлінні, оскільки допомагає усунути вплив багатьох несприятливих факторів компанії, сформувавши захисні заходи від зовнішніх загроз, стандартизувати логіку та гнучкість управління.

Значна частина авторів визнає, що впровадження власної інноваційної моделі розвитку є однією з необхідних умов для виходу компаній на нові рівні конкурентоспроможності. Ефективний розвиток підприємства значною мірою залежить від масштабів впровадження новітньої техніки та технологій. Орієнтація на інноваційні фактори є однією з основних передумов забезпечення стабільності, сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Інновації та інноваційні фактори можуть пояснити безпрецедентне економічне зростання підприємств, досягнення високих рівнів конкурентоспроможності та досягнення лідируючих позицій на ринках товарів і послуг шляхом успішної конкуренції та витіснення конкурентів. Використання інноваційних факторів для створення нових продуктів, послуг чи технологій або для вдосконалення існуючих продуктів, послуг чи технологій можна розглядати як головну проблему підвищення конкурентоспроможності окремих компаній і всієї економіки. Інноваційна діяльність є вирішальним фактором конкуренції та забезпечує умови для сталого довгострокового розвитку підприємств.

ПП «БІАГР» є одним із гравців українського ринку молока, компанія виробляє свою продукцію 63 роки та постачає на український молочний ринок свою продукцію. Компанія має багато переваг, серед яких постачання якісної сировини, дотримання всіх технічних і гігієнічних норм, наявність сучасного обладнання, висококваліфікований персонал, хороша репутація на ринку і, що найголовніше, виробництво високоякісної продукції.

Проаналізувавши конкурентоспроможність бізнесу, техніко-економічні показники та загальну фінансову ситуацію, ми прийшли до висновку, що ПП

«БІАГР» в цілому має проблеми з розвитком свого потенціалу, а отже і конкурентоспроможністю.

Комплексний аналіз конкурентоспроможності ПП «БІАГР» з використанням п'яти моделей конкурентоспроможності Портера, полігону конкурентоспроможності та загального фінансового стану ПП «БІАГР» доводить, що підприємство на даний момент значно відстає від своїх основних конкурентів, а основні причини: малий асортимент продукції, низька обізнаність і лояльність споживачів до бренду. Тому рекомендується впроваджувати стратегію змін на підприємстві, коригувати всю діяльність ПП «БІАГР», формувати сильнішу конкурентоспроможність.

Для вирішення цих проблем ми вважаємо найбільш оптимальним і ефективним заходом диференціацію продукції «ПП БІАГР». Процес диференціації використовується для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку та надання його продуктам унікальних характеристик, важливих для цільової аудиторії. Таким чином, якщо ця стратегія буде реалізована належним чином, ПП «БІАГР» зможе забезпечити необхідний рівень продажів і прибутків на висококонкурентному українському молочному ринку.

Проведені розрахунки показали ефективність впровадження даного проекту, який вплине на наступне:

- чистий прибуток ПП «БІАГР» зросте на 101,03%, що є запорукою розвитку підприємства;
- витрати на 1 грн. виготовленої продукції стануть менше на 8,19%, що доводить підвищення ефективності використання матеріальних, грошових та трудових ресурсів;
- збільшиться рентабельність продукції на 1,04%, що демонструє ефективність виробництва продукції ПП «БІАГР»;
- збільшиться рентабельність діяльності на 1,37%, що доводить зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Отже, із впровадженням диференціації продукції, як інноваційного фактору, а саме виготовленням ароматного масла з базиліком, паприкою та часником із кропом, ПП «БІАГР» зможе підвищити свої конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажнюк М.О., Передрій О.С. Основи економічної теорії. Київ: Знання, 2008. 368 с.
2. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Київ: Наш Формат, 2018. 722 с.
3. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III: станом на 7 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 25.11.2022)
4. BusinessDictionary. Competition: definition. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/competition.html>(дата звернення 25.11.2022)
5. Porter M. E. Competitive Advantage. Free Press, 2004. 576 с.
6. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
7. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
8. Дзюбик С.Д., Ривак О.С. Основи економічної теорії: навч. посіб., Вид 3-тє, переробл. і доповн. Київ: Знання, 2014. 423 с.
9. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи, 1998. 390 с.
10. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова М.М. Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. Київ: Хрещатик, 1999. 707 с.
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Вид. 2-ге, переробл. і доповн. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
12. Тищенко А. Н., Райнін І. Л. Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності та позиціонування підприємств. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія. Харків: В.Д. «ІНЖЕК», 2006. С.135-156.

13. Сідун В. А. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 436 с.
14. Должанський, І. З. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
15. Лупак Р. Л. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
16. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і доповн. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
17. Шинкаренко В. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
18. Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. 2013. С. 155-163
19. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 495 с.
20. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
21. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
22. Горелов Д. О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.] Харків: вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
23. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
24. Отенко І.П., Азаренков Г.Ф., Іващенко Г.А. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.
25. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 250 с.
26. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. С. 5-8.

27. Галиця, І. О. Управління інноваціями [Електронний ресурс] : конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Київ: НУХТ, 2022. 127 с.
28. Позняк С. В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. 2015. С. 2-5.
29. Клепікова О. В. Інноваційна діяльність на підприємстві як об'єкт управління. Економіка транспортного комплексу. 2017. С. 71-76.
30. Гуторов О.І., Михайлова Л.І., Шарко І.О., Турчіна С.Г., Киричок О.В. Управління інноваціями: навч. посібник. Вид. 2-ге, допвн. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.
31. Моделі інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс]. Електронний архів Національного університету харчових технологій. 2012. веб-сайт URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/264> (дата звернення 09.12.2022)
32. Рудь Н.Т. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Луцьк: РВВ ЛДТУ, 2007. 476 с.
33. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
34. Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах. Інноваційний розвиток підприємств харчової сфери економіки регіону Т.2 / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2017. С. 218-219.
35. Державна служба статистики України. Обсяг виробництва (валовий надій) молока по регіонах. Веб-сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.12.2022)
36. Державна служба статистики України. Кількість корів в Україні по регіонах. Веб-сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/sg/sgo.html> (дата звернення 12.12.2022)

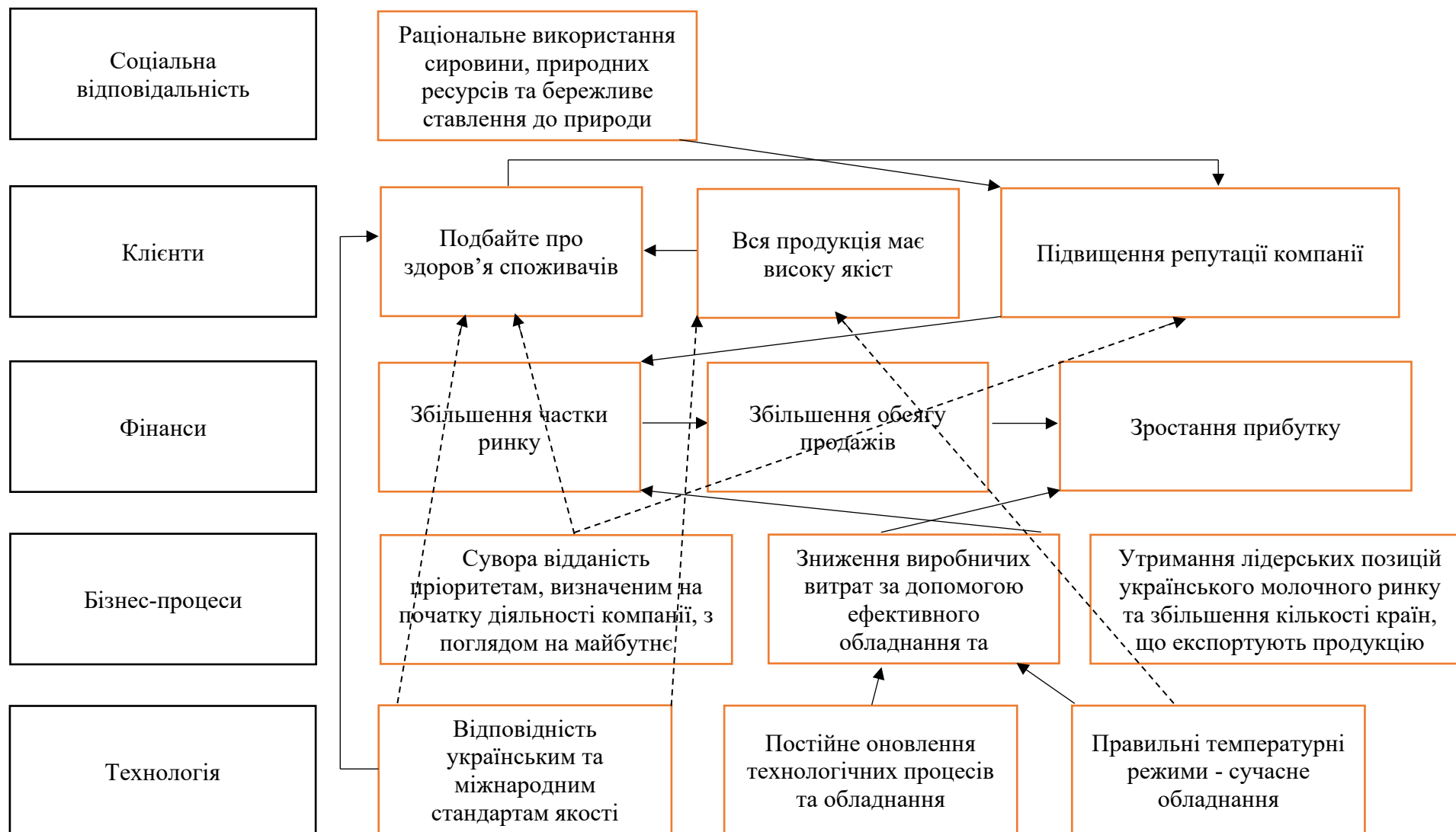
37. Державна служба статистики України. Надходження молока на переробні підприємства. Веб сайт URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/nmpp/arh_nmpp_u.html (дата звернення 12.12.2022)
38. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. Веб-сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.12.2022)
39. «Білоцерківське» бренд якісних молочних продуктів від українського виробника Білоцерківська агропромислова група. Головна / БІАГР. Веб-сайт URL: <https://bilotserkivske.com/uk/about> (дата звернення 12.12.2022)
40. Hole D. Y., Pawar S., Bhaskar D. M. P. Porter's Five Forces Model: Gives You A Competitive Advantage. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*. 2019. С. 1436–1448.
41. Shrotriya D. V. Product Differentiation: Key to Success in Marketing. *IJ RAR*. 2019. С. 560–567.
42. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 5th ed. Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, Inc., 2013. 589с. Веб-сайт URL: <https://archive.org/details/guidetoprojectma0000unse/page/n1/mode/2up> (дата звернення 15.12.2022)
43. Савін А. Документування проекту: Посібник з управлінського документування проекту відповідно до ISO 21500. Одеса: PMDoc, 2016. 140 с.
44. Мережеве планування. Управління проектом. Веб-сайт URL: <http://upr-proektom.ru/setevoe-planirovanie> (дата звернення 15.12.2022)
45. Основні елементи мережного графіка та правила його побудови. Портал Про Все – книги та підручники. Веб-сайт URL: <https://provse.news/stroitelstvo-zdaniy/osnovnyie-elementyi-setovogo-grafika-pravila-43328.html> (дата звернення 15.12.2022)
46. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації:

«Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Стратегічна карта ІІІ «Білоцерківська агропромислова група»



Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ПП «БІАГР» за 2019-2021 рр.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1272212	1057717
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
премії підписані, валова сума	2011		0
премії, передані у перестраховання	2012		0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1015464)	(879250)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий:	2090	256748	178467
прибуток			
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	11208	3284
у тому числі:	2121		0
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(10583)	(12629)
Витрати на збут	2150	(113444)	(89630)
Інші операційні витрати	2180	(7763)	(2607)
в тому числі:	2181		0
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	136166	76885
прибуток			
збиток	2195	()	()
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	697	399
Інші доходи	2240		0
в тому числі:	2241		0
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(4656)	(6378)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	(0)
Інші витрати	2270	(155)	(229)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	132052	70677
прибуток			
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-23771	-12722
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат:	2350	108281	57955
прибуток			
збиток	2355	()	()

Продовження додатку Б

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	108281	57955

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	945267	778640
Витрати на оплату праці	2505	49483	48023
Відрахування на соціальні заходи	2510	10110	10565
Амортизація	2515	25883	18200
Інші операційні витрати	2520	116511	128688
Разом	2550	1147254	984116

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Додаток В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1465959	1272212
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
премії підписані, валова сума	2011		0
премії, передані у перестраховання	2012		0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1159597)	(1015464)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий:	2090	306362	256748
прибуток			
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	14342	11208
у тому числі:	2121		0
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(10674)	(10583)
Витрати на збут	2150	(170473)	(113444)
Інші операційні витрати	2180	(34014)	(7763)
в тому числі:	2181		0
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	105543	136166
прибуток			
збиток	2195	()	()
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	886	697
Інші доходи	2240		0
в тому числі:	2241		0
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(4250)	(4656)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	(0)
Інші витрати	2270	(151)	(155)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	102028	132052
прибуток			
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18335	-23771
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат:	2350	83693	108281
прибуток			
збиток	2355	()	()

Продовження додатку В

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	83693	108281

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1181626	945267
Витрати на оплату праці	2505	52873	49483
Відрахування на соціальні заходи	2510	11632	10110
Амортизація	2515	36981	25883
Інші операційні витрати	2520	91362	116511
Разом	2550	1374474	1147254

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Додаток Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

І. 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	1636308	1465959
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
премії підписані, валова сума	2011		0
премії, передані у перестрахування	2012		0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1373936)	(1159597)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	262372	306362
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	20429	14342
у тому числі:	2121		0
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(13095)	(10674)
Витрати на збут	2150	(208899)	(170473)
Інші операційні витрати	2180	(11103)	(34014)
в тому числі:	2181		0
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	49704	105543
збиток	2195	()	()
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	458	886
Інші доходи	2240		0
в тому числі:	2241		0
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(6004)	(4250)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	(0)
Інші витрати	2270	(607)	(151)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	43551	102028
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-18335
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	43551	83693
збиток	2355	()	()

Продовження додатку Г

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	43551	83693

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1344153	1181626
Витрати на оплату праці	2505	60970	52873
Відрахування на соціальні заходи	2510	13413	11632
Амортизація	2515	96396	36981
Інші операційні витрати	2520	92531	91362
Разом	2550	1607463	1374474

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Додаток Д

Звіт про фінансовий стан ПП «БІАГР» за 2019-2021 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31122019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	143	65
первісна вартість	1001	601	604
накопичена амортизація	1002	458	539
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35510	87421
Основні засоби:	1010	118922	136686
первісна вартість	1011	184990	228225
знос	1012	66068	91539
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	25	25
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	154600	224197
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	70834	55950
Виробничі запаси	1101	22726	44895
Незавершене виробництво	1102	2377	1721
Готова продукція	1103	45404	9006
Товари	1104	327	328
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	131992	175646
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	26018	59778
з бюджетом	1135	11	3640
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6899	5957
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8619	23249
Готівка	1166	64	200
Рахунки в банках	1167	8555	23023
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в:	1181	0	
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	244373	324220
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	398973	548417

Продовження додатку Д

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50000	50000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	254917	363198
Неоплачений капітал	1425	(4848)	(4848)
Вилучений капітал	1430	(0)	()
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	300069	408350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	21717	24023
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	21717	24023
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	16491	7094
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	24582	32338
розрахунками з бюджетом	1620	7381	6652
у тому числі з податку на прибуток	1621	5111	6521
розрахунками зі страхування	1625	194	128
розрахунками з оплати праці	1630	1556	1590
за одержаними авансами	1635	1335	1483
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	1732	1968
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	23916	64791
Усього за розділом III	1695	77187	116044
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	398973	548417

Додаток Е

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	65	61
первісна вартість	1001	604	604
накопичена амортизація	1002	539	543
Незавершені капітальні інвестиції	1005	87421	198350
Основні засоби:	1010	136686	232416
первісна вартість	1011	228225	357649
знос	1012	91539	125233
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	25	25
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	224197	430852
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	55950	92738
Виробничі запаси	1101	44895	54745
Незавершене виробництво	1102	1721	2664
Готова продукція	1103	9006	33118
Товари	1104	328	2211
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	175646	148745
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	59778	35551
з бюджетом	1135	3640	25963
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	210
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5957	938
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	23249	93192
Готівка	1166	200	23
Рахунки в банках	1167	23023	93169
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	324220	397127
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
Баланс	1300	548417	827979

Продовження додатку Е

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50000	50000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	363198	446862
Неоплачений капітал	1425	(4848)	(4848)
Вилучений капітал	1430	(0)	()
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	408350	492014
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	24023	145973
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	24023	145973
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	7094	400
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	32338	28638
розрахунками з бюджетом	1620	6652	460
у тому числі з податку на прибуток	1621	6521	
розрахунками зі страхування	1625	128	465
розрахунками з оплати праці	1630	1590	1880
за одержаними авансами	1635	1483	29
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	1968	1851
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	64791	156269
Усього за розділом III	1695	116044	189992
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	548417	827979

Додаток Є

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	61	173
первісна вартість	1001	604	758
накопичена амортизація	1002	543	585
Незавершені капітальні інвестиції	1005	198350	12418
Основні засоби:	1010	232416	421684
первісна вартість	1011	357649	642900
знос	1012	125233	221216
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	25	25
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	430852	434300
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	92738	224917
виробничі запаси	1101	54745	118711
незавершене виробництво	1102	2664	4242
готова продукція	1103	33118	99471
товари	1104	2211	2493
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	148745	184998
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	35551	10563
з бюджетом	1135	25963	22855
у тому числі з податку на прибуток	1136	210	2699
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	938	1337
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	93192	12886
готівка	1166	23	177
рахунки в банках	1167	93169	12709
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в:	1181	0	
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	892
Усього за розділом II	1195	397127	458448
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	827979	892748

Продовження додатку Є

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50000	55000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
емісійний дохід	1411	0	
накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	446862	490434
Неоплачений капітал	1425	(4848)	()
Вилучений капітал	1430	(0)	()
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	492014	545434
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	145973	70365
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	145973	70365
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	400	27502
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	28638	42832
розрахунками з бюджетом	1620	460	320
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	465	325
розрахунками з оплати праці	1630	1880	2220
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	29	94
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	1851	648
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	156269	203008
Усього за розділом III	1695	189992	276949
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	827979	892748

Примітки до річної фінансової звітності 2021 р. ПП «БІАГР», основні засоби

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		у тому числі				
		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос			первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос	одержані за фінансовою орендою		передані в оперативну оренду		
															первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Земельні ділянки	100	667	0	120	?	?	?	?	?	?	?	?	787	0	?	?	?	?	
Інвестиційна нерухомість	105	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	0	0	?	?	?	?	
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	0	0	?	?	?	?	?	?	?	?	?	0	0	?	?	?	?	
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	112179	15223	8099	?	?	?	?	4650	?	?	?	120278	19873	?	?	?	?	
Машини та обладнання	130	142392	55897	228362	?	?	184	179	61700	?	?	?	370570	117418	?	?	?	?	
Транспортні засоби	140	94343	48255	46166	?	?	101	101	28146	?	?	?	140408	76300	?	?	?	?	
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	4801	2792	2115	?	?	145	56	1100	?	?	?	6771	3836	?	?	?	?	
Тварини	160	0	0	?	?	?	?	?	?	?	?	?	0	0	?	?	?	?	
Багаторічні насадження	170	0	0	?	?	?	?	?	?	?	?	?	0	0	?	?	?	?	
Інші основні засоби	180	384	216	138	?	?	?	?	42	?	?	?	522	258	?	?	?	?	
Бібліотечні фонди	190	0	0	?	?	?	?	?	?	?	?	?	0	0	?	?	?	?	
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	2883	2850	712	?	?	31	31	712	?	?	?	3564	3531	?	?	?	?	
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	0	0	?	?	?	?	?	?	?	?	?	0	0	?	?	?	?	
Природні ресурси	220	0	0	?	?	?	?	?	?	?	?	?	0	0	?	?	?	?	
Інвентарна тара	230	0	0	?	?	?	?	?	?	?	?	?	0	0	?	?	?	?	
Предмети прокату	240	0	0	?	?	?	?	?	?	?	?	?	0	0	?	?	?	?	
Інші необоротні матеріальні активи	250	0	0	?	?	?	?	?	?	?	?	?	0	0	?	?	?	?	
Разом	260	357649	125233	285712	0	0	461	367	96350	0	0	0	642900	221216	0	0	0	0	
3 рядка 260 графа 14																			вартість основних засобів, щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження права власності
																			вартість оформлених у заставу основних засобів
																			залишкова вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція тощо)
																			первісна (переоцінена) вартість повністю амортизованих основних засобів
																			основні засоби орендованих цілісних майнових комплексів
3 рядка 260 графа 8																			вартість основних засобів, призначених для продажу
																			залишкова вартість основних засобів, утрачених унаслідок надзвичайних подій
3 рядка 260 графа 5																			вартість основних засобів, придбаних за рахунок цільового фінансування
																			Вартість основних засобів, що взяті в операційну оренду
3 рядка 260 графа 15																			знос основних засобів, щодо яких існують обмеження права власності
3 рядка 105 графа 14																			вартість інвестиційної нерухомості, оціненої за справедливою вартістю

Ринки збуту ПП «Білоцерківська агропромислова група»

