

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

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

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____
на тему: «Обґрунтування обраного методу конкурентної боротьби на
галузевому ринку» _____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 7а

Чумак Валерії Олегівни
(прізвище та ініціали)

Керівник: к. е. н., доцент Євсєєва-Северина І.В.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент

(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
економіки
праці та
менеджменту

Т.В.

Березянюк

“10” лютого 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Чумак Валерія Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Обґрунтування обраного методу конкурентної боротьби на галузевому ринку

керівник роботи Євсєєва-Северина Ірина Василівна, к. е. н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “10” лютого 2020 року

2. Строк подання здобувачем роботи 05 червня 2020р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність ПрАТ «Обухівський молокозавод»

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади вибору методу конкурентної боротьби на ринку

Розділ 2. Дослідження діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» та методу конкурентної боротьби

Розділ 3. Обґрунтування обраного методу конкурентної боротьби для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 15 рисунках та 32 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	10.03.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	16.03.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	18.03.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	8.04.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	8.05.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.05.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.05.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	26.05.2020 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	28.05.2020 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	30.05.2020 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	05.06.2020 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі розглянуто й узагальнено існуючі теоретичні й методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства та вивчено методи конкурентної боротьби. В ході роботи досліджено методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, а також розроблено напрями посилення конкурентної позиції підприємства шляхом вибору методу конкурентної боротьби. В роботі визначено сутність конкурентоспроможності підприємства й методів його конкурентної боротьби, розглянуто фінансово-економічні показники підприємства, оцінено рівень його конкурентоспроможності.

На основі узагальнення результатів дослідження рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, розроблено пропозиції щодо впровадження нової продукції на ПрАТ «Обухівський молокозавод», зокрема, обґрунтовано ефективність і доцільність запропонованого заходу, а також визначено його вплив на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 107 сторінках, містить 32 таблиці та 15 рисунків.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ, ЦІНОВА І НЕЦІНОВА КОНКУРЕНЦІЯ, МЕТОДИ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ.

ANNOTATION

In the bachelor's work the existing theoretical and methodical bases of management of competitiveness of the enterprise and the analysis of methods of competition are considered and generalized. During the work the competitiveness assessing methods of the enterprise are investigated, as well as the directions of strengthening the enterprise competitive position and the choice of the competition method are developed due to the improvement of the introduction of the new product. In addition, there are directions of strengthening the enterprise competitive position at the expense of improvement of assortment of products in the work. The essence of the enterprise 's competitiveness and its competitive

struggle methods, the financial and economic indicators of the enterprise and its market position are considered as well. Based on the generalization of the study results of the business entity's competitiveness level, proposals are developed for the introduction of a new product at PJSC "Obukhiv Dairy Factory", in particular, substantiated the effectiveness and feasibility of the proposed measure, and determined its impact on key performance indicators. The bachelor's work is set out on 107 pages, contains 32 tables and 15 figures.

Keywords: COMPETITIVENESS, COMPETITIVE POSITION, PRICE ND NON PRICE COMPETITON, METHODS OF COMPETITIVE STRUGGLE.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ МЕТОДУ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ НА РИНКУ.....	9
1.1. Сутнісна характеристика понять «конкурентоспроможність підприємства», «цінова» та «нецінова» конкуренція	9
1.2. Теоретичні основи вибору методу конкурентної боротьби на ринку.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ТА МЕТОДУ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ.....	34
2.1. Аналіз молочного ринку України та основні тенденції його розвитку	34
2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод».....	46
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та обраних методів конкурентної боротьби	59
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	70
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ОБРАНОГО МЕТОДУ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	71
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення методу конкурентної боротьби.....	71
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нового продукту.....	76
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод».....	92
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми. За умов глобалізації економіки та інтеграції України в світовий економічний простір забезпечення населення країни якісними та доступними продуктами харчування можливо лише при стійкому розвитку харчової промисловості, основна проблема якої – низька конкурентоспроможність багатьох підприємств.

В сучасних ринкових умовах підприємства змушені долати кризові ситуації, що пов'язані зі зниженням попиту на вітчизняні продукти харчування, браком інвестицій, збільшенням на внутрішньому ринку дольової частки продукції іноземних виробників. Тому в умовах жорсткої конкурентної боротьби важливим завданням підприємств вітчизняної харчової галузі є удосконалення внутрішніх виробничих можливостей і впровадження нових технологій. Успішне виконання цього завдання можливе за рахунок підвищення ефективності управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств [1].

Проблемам важливості створення ефективних конкурентних переваг компаній присвячено багато наукових праць сучасної економічної науки відомими зарубіжними вченими: Ф. Котлер, Дж. Дей, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Венслі, П. Дойль. Серед вітчизняних дослідників слід звернути увагу на публікації В. Білошапки, Р. Фатхутдінова, О. Германа, Г. Михайлика, Г. Азоева, Л. Піддубної, М. Гельвановського, О. Юданова.

Метою дипломної роботи є аналіз конкурентоспроможності ПрАТ "Обухівський молокозавод" та обґрунтування методу конкурентної боротьби на підприємстві.

Основними **завданнями** даної роботи є:

- проаналізувати поняття «конкурентоспроможність», «цінова» та «нецінова» конкуренція;
- вивчити теоретичні основи вибору методу конкурентної боротьби;
- проаналізувати методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- провести дослідження молочної галузі України та основні тенденції її розвитку;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Обухівський молокозавод»;
- дослідити рівень конкурентоспроможності та оцінити методи конкурентної боротьби досліджуваного підприємства;
- розробити управлінське рішення щодо напрямів удосконалення методу конкурентної боротьби підприємства;
- запропонувати варіанти покращення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити вплив реалізації запропонованого заходу на основні економічні показники підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси ведення конкурентної боротьби на галузевому ринку в сучасних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних, організаційних та практичних підходів до вибору методу конкурентної боротьби на підприємстві.

Сферою застосування обрана компанія ПрАТ "Обухівський молокозавод".

Методи дослідження. Теоретичною та методичною базою наукового дослідження стали праці зарубіжних та вітчизняних науковців з економічної теорії, теорії конкуренції, менеджменту, маркетингу. При проведенні дослідження були застосовані такі методи: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення), метод експертних оцінок (при визначенні вагомості показників для оцінки конкурентоспроможності молочної продукції), графічний метод (побудова таблиць, діаграм, рисунків), порівняльного аналізу (співставлення показників діяльності досліджуваного підприємства з конкурентами, відповідності підприємства до сучасних тенденцій молочного ринку), прогнозування (для формування тенденцій, які притаманні молочній

галузі), метод структуризації (для формування методики вибору доцільного рішення щодо покращення рівня конкурентоспроможності підприємства).

Інформаційною базою дослідження бакалаврської роботи є наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних учених в сфері конкуренції та методів підвищення конкурентоспроможності підприємства, монографії, підручники та навчальні посібники, аналітичні та наукові статті, наукові роботи, матеріали періодичних та інтернет-видань, науково-практичних конференцій, нормативні та довідкові матеріали, фінансова звітність ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2016-2018 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дослідження є обґрунтованими та можуть бути використані та впроваджені на ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у систематизації методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства та вибору методу конкурентної боротьби; розробці економічно ефективних заходів спрямованих на підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства та їх економічному обґрунтуванні .

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження опубліковані в тезах доповідей у матеріалах 86 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів 2-3 квітня 2020 року, у матеріалах X Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених 19-20 листопада 2019 року.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається із вступу, основної частини (3 розділи) та висновку. Робота викладена на 107 сторінках, містить 32 таблиці та 19 рисунків. У вступі описано актуальність даної теми дослідження, визначено мету, предмет, завдання, об'єкт та інформативну основу дослідження. Основна частина містить аналіз проблеми та описує її результати досліджень. У висновку формуються загальні результати дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ МЕТОДУ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ НА РИНКУ

1.1. Сутнісна характеристика понять «конкурентоспроможність підприємства», «цінова» та «нецінова» конкуренція

За класичним визначенням М. Вебера, конкуренція – це: «мирні спроби встановлення контролю над можливостями та перевагами, які також бажані іншими» [2]. Вихідною передумовою виникнення конкуренції є наявність обмеженого ресурсу, до якого в один і той же час спрямовані бажання кількох компаній, здатних за певних зусиль з їхнього боку цей ресурс отримати. Обмеженість ресурсу, його привабливість і досяжність для кількох учасників ринку – є обов'язковими для появи конкуренції. Якщо ресурс не обмежений або не є привабливим, проблема конкуренції не виникає. Вона передбачає зусилля сторін, дію подолання. Якщо на ресурс претендує тільки один агент, поле для конкуренції відсутнє. Нарешті, якщо ресурс в принципі не досяжний для підприємств, які змагаються, про конкуренцію говорити також не доводиться.

Таким чином, конкуренція - це дії двох і більше компаній, націлені на отримання одного і того ж обмеженого ресурсу, доступного за певних зусиль з їхнього боку.

Конкуренцію в сфері господарства не варто ототожнювати з власне економічною конкуренцією, бо в господарській сфері переплітаються як економічні, так і неекономічні дії [3]. Тому поняття господарської конкуренції ми визначаємо більш широко в порівнянні з економічною, а для їх розмежування виділяємо економічно обумовлену і економічно орієнтовану конкуренцію. Економічно обумовлена конкуренція здійснюється економічними методами (тобто на основі змагання в економічній ефективності), але при цьому може бути орієнтована на цілі неекономічних (або опосередковано економічних) властивостей – підвищення рейтингу

фірми або особистої популярності її керівника, нарощування «політичних м'язів» або твердження нових культурних зразків споживання. Досягнення цих цілей може згодом призвести і до економічного успіху, але безпосередньо на нього ці дії не спрямовані.

У свою чергу, економічно орієнтована конкуренція переслідує відверто економічні цілі – підвищення прибутку, зниження витрат, завоювання і розширення ринкової ніші, – але може здійснюватися неекономічними методами, що не засновані на перевазі в ефективності. Серед них слід вказати: отримання монопольних («неконкурентних») переваг (привілеїв) від владних структур, здійснення замовних перевірок контролюючими органами щодо конкурентів, використання силових методів у вирішенні господарських питань (в тому числі із залученням кримінальних угруповань) [4].

Отже, розглянемо переваги і недоліки економічної конкуренції в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Позитивні і негативні риси конкуренції

Позитивні риси	Негативні риси
1) Сприяє зниженню витрат для споживачів.	1) Постійне розорення багатьох товаровиробників.
2) Створює можливість вибору асортименту товарів / послуг для споживача.	2) Можливе використання нечесних методів боротьби (продажу за демпінговими цінами, підкуп працівників, шантаж, промислове шпигунство і ін.)
3) Обмежує можливість монополізації, перешкоджаючи виникненню монополій, які можуть піднімати ціни, знижувати якість і т.д., користуючись одноосібним становищем на даному ринку.	3) Високі витрати на рекламу, які в кінцевому рахунку лягають на споживачів. Якщо є конкуренти, потрібно виділяти товар / послугу з безлічі альтернатив.
4) Змушує економіку гнучко реагувати на зміну обстановки. Наприклад, створюються нові товари, змінюються тарифи. Конкуренти також прагнуть не поступатися один одному, щоб не втратити потенційних покупців.	4) Надмірна експлуатація ресурсів. Можливі екологічні порушення.
5) Сприяє впровадженню технічних досягнень у виробництво, поліпшенню якості продукції. Конкуренти прагнуть залучити покупців саме до себе.	

Джерело: [5].

Отже, після розгляду позитивних і негативних рис конкуренції ми можемо зробити висновок, що конкуренція має більше переваг, так як в першу чергу вона є потужним двигуном для розвитку компаній, технологій і винаходів. Для того щоб розуміти сутність конкуренції та розробляти конкурентні переваги підприємства слід розглянути різні визначення, розроблені вченими (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства"

Вчений	Визначення
Маракулін М.В. [6]	Конкурентоспроможність компанії - здатність компанії працювати в активному конкурентному середовищі при збереженні наявних конкурентних переваг хоча б у постійній формі (краще - при позитивній динаміці).
Калашнікова Л.М. [7]	Конкурентоспроможність підприємства розуміється як складна концепція, яка визначається системою та якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною діапазону, необхідного суспільству або його окремим членам, стабільним фінансовим станом, здатністю працювати з інноваціями, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом та рівнем системи розподілу та обслуговування, іміджем компанії.
Донцова Л.В. [8]	Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства протистояти на ринку іншим виробникам аналогічної продукції (послуги) як за ступенем задоволення своїми товарами конкретної суспільної потреби, так і по ефективності виробничої діяльності.
Міронов М.Г. [9]	Конкурентоспроможність організації - здатність вигідно впроваджувати та реалізовувати продукцію за ціною не вищою та якістю не гіршою, за будь-яких інших контрагентів у спільній ринковій ніші.
Самодуров Д.О. [10]	Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємством розвивати, виробляти та реалізовувати свою продукцію на ринку за ціною, що повністю забезпечує її фінансово-економічні зобов'язання, а також кількісне та якісне зростання її потенціалу.

Продовження таблиці 1.2

Дементьєва А.В. [11]	Конкурентоспроможність компанії - це здатність застосувати свої сильні сторони та зосередити свої зусилля у сфері виробництва товарів чи послуг, де вони можуть зайняти лідируючу позицію на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Фасхiev X.A. Гараев I.M. [12]	Конкурентоспроможність організації - це перевага організації своїми товарами і послугами аналогів в конкретних сегментах ринку в певний період часу і за потенціалом розробити, виробляти і продавати конкурентоспроможні товари (послуги) в майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації.
Рубін Ю.Б. [13]	Реальна і потенційна здатність компанії, а також наявних у них для цього можливостей проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і іншим характеристикам в комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.

Джерело: складено автором на основі [14,15].

З усього вищесказаного ми даємо інтерпретацію поняття конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність підприємства повинна перевершувати стан розвитку його конкурентів, вона характеризується готовністю підприємства до здатності впроваджувати інновації та своєчасно виявляти свої сильні сторони, задля забезпечення лідируючої позиції на ринку.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Як зазначає Портер М. всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, діляться на дві великі групи: внутрішні та зовнішні (рис. 1.1.)



Рис. 1.1. Фактори конкурентоспроможності підприємства [16].

В основі внутрішніх чинників лежать об'єктивні критерії, що визначають можливості господарюючого суб'єкта в частині забезпечення свого конкурентного потенціалу. До них можуть бути віднесені система управління, фінансово-економічний стан підприємства, кадровий потенціал і потенціал маркетингових служб, матеріально-технічне забезпечення виробництва та ін.

До зовнішніх факторів слід відносити організаційні та соціально-економічні відносини, які дозволяють підприємству виробляти товари і послуги більш привабливі за своїми характеристиками (як цінового, так і нецінового порядку), ніж продукція конкурентів [17].

Для розуміння механізму конкуренції велике значення має правильна ідентифікація причин, за рахунок яких вдається обійти конкурентів. У практиці бізнесу в якості таких причин прийнято виділяти цінові і нецінові фактори, а також відповідні їм види конкуренції.

Цінова конкуренція являє собою форму конкуренції, засновану на більш низькій ціні (собівартості) пропонованої продукції або послуг. На практиці вона застосовується великими компаніями, орієнтованими на масовий попит, фірмами, у яких немає достатніх сил і можливостей в сфері нецінової конкуренції, а також в ході проникнення на ринок з новими товарами, при зміцненні позицій у разі раптового загострення проблеми

збуту. При прямій ціновій конкуренції фірми широко сповіщають про зниження цін на наявні на ринку товари. При прихованій ціновій конкуренції на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, але ціна при цьому підвищується незначно. Крайньою формою цінової конкуренції є «цінові війни» – витіснення конкурентів за рахунок послідовного зменшення цін в розрахунку на фінансові труднощі конкурентів, що пропонують аналогічні товари, собівартість яких вище [18].

Щодо нецінової конкуренції, вона має широке поширення там, де вирішальну роль відіграють якість продукції, її новизна, дизайн, упаковка, фірмовий стиль, подальший сервіс, методи впливу на споживача, тобто чинники, які побічно пов'язані або зовсім не залежать від ціни. За 80-90-ті роки на провідне місце в переліку нецінових факторів висунулися знижене енергоспоживання і невисока металоємність, повна відсутність або мале забруднення навколишнього середовища, залік зданого товару в якості першого внеску за новий, реклама, високий рівень гарантійного та післягарантійного обслуговування, рівень супутніх послуг. Зазвичай наявність потужної нецінової конкуренції пов'язують з високим рівнем розвитку ринкових відносин. На більшості стабільних ринків економічно розвинених країн нецінова конкуренція є найбільш поширеною формою конкурентної боротьби [19].

З точки зору економічних теорій ринкової економіки оптимальною вважається досконала конкуренція – стан ринку, при якому всі конкуруючі суб'єкти занадто малі щодо розміру ринку, щоб істотно впливати на умови покупки і продажу товарів. У цьому випадку підприємства змушені оптимізувати свою діяльність, щоб мати можливість задовольнити максимальні потреби клієнтів за мінімальними цінами.

У ситуації досконалої конкуренції ціноутворення відбувається на основі попиту і пропозиції безлічі рівноправних покупців і постачальників. Передбачається, що інформація про ціну та якість товару (послуги) у кожного продавця доступна покупцям, вони можуть робити раціональний

вибір, повністю уявляючи собі стан справ на ринку. У той же час продавці мають доступ до інформації про запити споживачів, а також рівний доступ до ресурсів.

Досконала конкуренція – ідеал, що не досяжний в реальній економіці на макрорівні, так як нерівномірний розподіл ресурсів та інформації вносить спотворення в процес ціноутворення. Значний вплив на конкурентне середовище надає і держава, безпосередньо беручи участь у виробництві та споживанні ринкових товарів і послуг, а також стимулюючи та обмежуючи заходи впливу на учасників ринку, в т.ч. і з декларованою метою посилення конкуренції.

У реальній економіці присутня недосконала конкуренція - стан ринку, при якому окремі учасники економічних відносин або їх групи можуть істотно впливати на ціни товарів (послуг) для споживачів.

Недосконала конкуренція виникає на ринках, що мають високі бар'єри входу для нових учасників: юридичні (державне ліцензування бізнесу або продукту, а також пряме регулювання ринку), ресурсні (унікальність джерела сировини), фінансові (дорожнеча будівництва виробничих потужностей), трудові (недостатня кількість робочих рук або обмеження з боку профспілок). Все це робить процес входу на ринок нових постачальників утрудненим, а положення існуючих великих учасників ринку – привілейованим. В результаті з часом виробництво або поставка товару на ринок концентрується в руках однієї або декількох великих компаній, які отримують можливість збільшувати свій прибуток за рахунок завищення цін на продукцію. Частина додаткового прибутку при цьому може направлятися на посилення захисту від появи конкурентів. При сильних природних і штучних викривленнях ринкового середовища можлива поява крайніх форм недосконалої конкуренції – олігополії і монополії [20].

Отже, конкуренція на ринку розуміється як позитивне явище, а конкурентоспроможність – головна перевага будь-якої фірми. Доведено, що цей процес вигідний для споживачів, так як внаслідок конкурентної боротьби

підвищується якість продукції, її асортимент стає більш різноманітним, а вартість знижується. Виробники також тільки виграють, борючись на ринку за потенційних клієнтів, так як змушені постійно розвиватися і рости.

1.2. Теоретичні основи вибору методу конкурентної боротьби на ринку

Вчені в період становлення і розвитку капіталізму диференціювали види конкуренції, визначили її властивості і функції, дали характеристику процесів, що відбуваються на ринках в умовах конкурентної боротьби.

Виділяючи загальні властивості, специфіку різних видів конкуренції, вчені прагнули визначити переваги і недоліки кожного виду. Так, К. Маркс до властивостей конкурентних відносин відносив збудження боротьби за найбільш вигідні умови виробництва і примус до зростання продуктивності праці. Специфіку міжгалузевої конкуренції він бачив в переливі капіталу, а внутрішньогалузевої – в стимулюванні науково-технічного прогресу. К. Маркс досліджував економічні відносини в процесі конкурентної боротьби на основі вивчення органічної будови капіталу та його ролі в переливі капіталу. І в теорії конкуренції К. Маркса цінова конкуренція займає центральне місце. К. Маркс казав про конкуренцію як про механізм, який відбувається, по-перше, між капіталами всередині кожної сфери виробництва, по-друге, між капіталами різних сфер виробництва. Дія цих різних видів конкуренції теж різна. Основна увага К. Марксом приділялася внутрішньогалузевим видам конкуренції. Це пояснюється, тим, що аналіз конкурентних відносин всередині окремих сфер виробництва дає ключ до розуміння і конкуренції між капіталами різних сфер виробництва. А частково це має місце тому, що Марксом досліджується не конкуренція, як така, а ті форми, які виходять в результаті її дії. Результатом внутрішньогалузевої конкуренції є зниження цін [21].

Е.Х. Чемберлін висунув в 1930-і роки теорію «монополістичної конкуренції», яку він розглядав як спростування концепції досконалої конкуренції. Він стверджував, що «поняття «монополістичної конкуренції» - це виклик традиційній точці зору економічної науки, згідно з якою конкуренція і монополія – альтернативні поняття. Ми, навпаки, вважаємо, що більшість економічних ситуацій є складовою частиною, що включає і конкуренцію, і монополію, і що всюди, де це має місце, буде помилкою не враховувати одну з цих складових частин і розглядати ситуацію як складену цілком з елементів іншої ». Тим часом вільну конкуренцію не можна визнати елементом системи ринкової економіки саме тому, що вона була не в змозі забезпечити суб'єктам економіки дійсні гарантії ділового суверенітету і дотримання можливостей реалізації в повному обсязі права на конкуренцію. Справжня свобода конкуренції несумісна з необмеженою свободою монополізації ринків, бо остання обертається обмеженнями на прояв суб'єктами бізнесу ділового суверенітету. Е. Чемберлін характеризує тільки монополістичну конкуренцію, виділяючи її специфічні властивості: взаємодія монополії і конкуренції; диференціація продукту; різноманітність витрат, цін, обсягів випуску. За його поданням, конкуренція і монополія, при взаємодії один з одним, призводять до виникнення обмеженого контролю над ринковою пропозицією і появи «конкуруючих монополістів». Оцінюючи рівень прибутку в умовах монополістичної конкуренції як однієї з форм недосконалої конкуренції, Е. Чемберлін не погоджується з К. Марксом і А. Маршаллом і вважає, що підприємець тут має звичайний прибуток, видобуту за рахунок маніпулювання ціною, використання реклами, підвищення якості продукції. «На ділі існує широка різноманітність цін, витрат виробництва, витрат збуту, обсягів продукції, що випускається, але поки в достатній мірі можливо виробництво замінників, для прибутку понад конкурентного рівня не буде місця, так як збільшення числа виробників буде її знижувати» [22].

На конкурентному ринку суперники використовують різні методи боротьби: цінові, нецінові, досконалі, недосконалі.

Цінова конкуренція – один з видів конкуренції, пов'язаний з використанням цін як засобу досягнення кращих економічних умов збуту, проникнення і завоювання ринку. Включає швидке маневрування (маніпулювання) цінами. Через цінову конкуренцію продавці впливають на попит головним чином за допомогою зміни в ціні. При ціновій конкуренції продавці рухаються по кривій попиту, підвищуючи або знижуючи свою ціну [23].

Цінову конкуренцію може почати лідер або домінуюче підприємство в галузі з метою позбавлення від конкурентів, або більш дрібне підприємство, щоб отримати шанс вижити в конкуренції з іншими виробниками.

Основна умова ведення успішної конкурентної боротьби з допомогою цін – постійне вдосконалення виробництва і зниження собівартості, що і є факторами розвитку цінової конкуренції. Розглянемо фактори розвитку цінової конкуренції на рис 1.2.



Рис. 1.2. Фактори розвитку цінової конкуренції [23].

Серед визначальних чинників першорядне значення мають витрати виробництва, продуктивність і інтенсивність праці, які впливають на ціну і якість виробів.

Технологія проведення цінової конкуренції досить проста – фірма призначає більш низькі ціни на товар; конкуренти, які не мають можливості зниження цін через високі витрати виробництва, зазнають збитків,

розоряються і виходять з галузі. Потім ціни знову піднімаються, іноді навіть вище початкового рівня, з тим, щоб фірма могла компенсувати втрати, понесені в ході боротьби за ринок. Однак може виникнути ситуація, коли не всі конкуренти пішли з галузі і після підвищення цін знову виходять на ринок. У цьому випадку фірмі доводиться починати конкурентну боротьбу спочатку.

Перед тим, як починати "війну цін", керівництво фірми має переконатися, що фірма займає стійке положення на ринку, а її конкуренти – скрутне. У всіх інших ситуаціях краще "маневрування цінами" – таємне зниження цін проти офіційно оголошених, надання різних знижок, встановлення однакових цін на продукцію різної якості.

В умовах монополізації економіки цінова конкуренція значно обмежена. У зв'язку з цим відбувається перенесення акцентів конкурентної боротьби в область нецінових факторів (якість, новизна, прогресивність, відповідність міжнародним стандартам, оперативність технічного обслуговування). При неціновій конкуренції формування та аналіз цінової політики переміщаються в сферу збуту; в цьому випадку з'являється можливість продажу товарів на ринку не тільки за колишньою, але і за вищою ціною. При цьому виді конкуренції ціна – не головний засіб просування товарів на ринок, але від неї все одно залежить обсяг збуту і одержуваних прибутків.

Головне завдання фірми, що веде нецінову конкуренцію, – визначити, в чому полягає її конкурентна перевага. Перш за все необхідно знання стану ринку; інтенсивності конкуренції на ньому; патентного захисту товарів; купівельної спроможності населення. Після того, як ці питання будуть з'ясовані, проводиться оцінка можливостей самої фірми.

Досягнення конкурентної переваги може бути засноване на попередженні дій конкурентів (упереджувальна стратегія) або на проходженні за ними (пасивна стратегія). При виробленні стратегії потрібно враховувати, чи є фірма лідером на ринку або слід за лідером або взагалі

уникає конкурентного протистояння. Лідер попереджувальних дій може розширити продажі товарів або послуг, постійно оновлювати їх асортимент, тим самим "захоплюючи" ринок; може "захищати" ринок впливом на потенційних споживачів рекламою, не даючи конкурентам зайняти стійкі позиції або "блокувати" ринок за допомогою випередження конкурентів в формах обслуговування і т.д. Пасивна стратегія лідера може виявлятися в реагуванні на нововведення конкурентів і їх перехопленні [24].

Якщо фірма не є лідером, вона може зробити наступні попереджувальні дії:

- пряме суперництво і переслідування лідера на основі своїх власних переваг;
- завоювання позицій на ринку за рахунок слабких місць в стратегії лідера;
- наступ на лідера і введення нових елементів у свою стратегію.

Пасивна стратегія може бути обрана для того, щоб не викликати відповідних дій з боку лідера.

У разі, якщо підприємство вважає за краще отримувати свою частину прибутку, уникаючи прямої конкуренції, воно може вибрати в якості попереджувальних дій стратегію "ринкових ніш" – знаходження малопривабливих для конкурентів ринкових сегментів. Пасивна стратегія проявляється в підтримці постійних відносин з конкурентами за принципом "не заважати один одному". Але якщо така стратегія проводиться в результаті прямої змови, вона розцінюється як порочна практика і суперечить закону.

Незалежно від того, яку саме стратегію вибрала фірма, вона повинна бути готова до можливої реакції конкурентів.

Кожна фірма, яка веде конкурентну боротьбу, повинна дотримуватися кілька загальних правил [25]:

- вміти концентрувати ресурси для ефективних дій;

- використовувати будь-яку можливість для взяття ініціативи в свої руки;
- вміти маневрувати наявними ресурсами для досягнення поставлених цілей;
- проводити гнучке планування, що враховує зміни зовнішнього середовища фірми.

До незаконних методів нецінової конкуренції ставляться промисловий шпіонаж; переманювання фахівців, які володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів, зовні нічим не відрізняються від виробів оригіналів, але істотно гірших за якістю, а тому зазвичай на 50% дешевших; закупівля зразків з метою їх копіювання [26].

Досконала конкуренція (ринок вільної конкуренції) являє собою ідеальний образ конкуренції, при якій:

- на ринку діють незалежно один від одного численні продавці і покупці з рівними можливостями і правами;
- обмін здійснюється стандартизованими і однорідними продуктами;
- покупці і продавці мають повну інформацію про цікаві їм продукти;
- існує можливість вільного входу і виходу з ринку, а у його учасників відсутні стимули для злиття.

Головна риса досконалої конкуренції: жодна з фірм не впливає на роздрібну ціну, так як частка кожної з них у загальному випуску продукції незначна.

Збільшення або зменшення кількості продукції, що випускається окремою фірмою, не робить істотного впливу на загальну пропозицію і, отже, на ціни. Більш того, жоден продавець не зможе підняти ціну вище усталеною ринковою ціни, не втративши своїх клієнтів.

Досконала конкуренція в повному обсязі недосяжна. До неї можна тільки наближатися. З певною часткою умовності вільної можна вважати конкуренцію, що існувала приблизно до середини XIX ст.

Історично і логічно слідом за аналізом ринку досконалої конкуренції слід звернутися до дослідження ринку недосконалої конкуренції. Видатний внесок у аналіз ринку недосконалої конкуренції внесли такі економісти, як О. Курно, Е. Чемберлін, Дж. Робінсон, Дж. Хікс та ін [27]. Досконала конкуренція перетворюється в недосконалу, коли на ринку з'являється монополіст.

Тому розгляд недосконалої конкуренції корисно випередити аналізом процесу утворення монополій.

З другої половини XIX ст. під впливом НТП йде бурхливий процес концентрації виробництва, що призводить до утворення великих і надвеликих підприємств, тобто монополій.

Монополія виникає тоді, коли окремий виробник займає домінуюче становище і контролює ринок даного товару.

Мета монополії – отримання максимально можливого доходу за допомогою контролю над ціною або обсягом виробництва на ринку. Засобом досягнення мети є монопольна ціна, яка забезпечує прибуток понад нормальну.

Монополії утворюються шляхом злиття декількох компаній і мають такі організаційні форми [28]:

- Картель – угода про квоту (кількість) продукції, що випускається і розподіл ринків збуту.
- Синдикат – об'єднання з метою організації спільного збуту продукції.
- Трест – монополія, в якій об'єднуються і власність, і виробництво, і збут продукції входять до неї фірм.
- Концерн – монополія з єдиним фінансовим центром усіх, хто входив в неї фірм різних галузей, але із загальною технологією.
- Конгломерат – об'єднання, засноване на проникненні великих корпорацій в галузі, які не мають виробничої і технологічної зв'язку зі сферою діяльності головної фірми.

Виникнення монополій робить конкуренцію недосконалою, тобто монополістичною (ринок недосконалої конкуренції).

Недосконала конкуренція – це згідно з економічною теорією така ситуація, в якій структура ринку не відповідає умовам для існування досконалої конкуренції [29]. Такою умовою, перш за все, з'являється на недосконалому ринку диференціація продукту.

Недосконалу конкуренцію поділяють на три типи: монополістична конкуренція з диференціацією продукту, олігополія, чиста монополія.

1. При монополістичній конкуренції з диференціацією продукту на ринку продовжує залишатися велика кількість продавців і покупців. Але виникає нове явище - диференціація продукту, тобто, наявність у продукту таких властивостей, які відрізняють його від аналогічних товарів конкурентів. Такими властивостями є: висока якість продукту, красива упаковка, хороші умови продажу, вигідне місце розташування магазину, високий рівень сервісу, симпатична продавщиця і т.п.

Маючи такі переваги, власник диференційованого продукту в певній мірі стає монополістом і набуває можливість впливати на ціну. Але так як обсяг продажів кожного продавця відносно невеликий, то фірм-монополістів досить багато і кожна з них має обмежений контроль над ринковою ціною - в цьому відмінна риса цього виду конкуренції. Термін «диференціація продукту» ввів в науковий обіг Е. Чемберлін. Монопольну владу на ринку він пов'язував насамперед з характером і особливостями товарів, що продаються і показав, що ринкові відносини продавця і покупця в чималому ступені залежать від характеру продукту [30].

2. За олігополії на ринку є лише декілька продавців, які узгоджують між собою ціни та обсяги виробництва. Продукти повинні бути стандартизовані й диференційовані, а входження в олігопольні галузі є надто складним і суперечливим процесом. Усі моделі ринків, окрім

моделі чистої конкуренції, отримали в економічній теорії назву "недосконалої конкуренції" [31].

3. Чиста монополія існує на ринку в тому випадку, якщо [32]:

- на ньому діє тільки один продавець, у якого немає конкурентів;
- відсутні товари-замінники, т. е. немає близьких замінників продукту монополіста;
- блокований вхід, тобто бар'єри входу настільки істотні, що вхід нових фірм на ринок неможливий.

На відміну від досконалого ринку, вхід на який вільний, чиста монополія не допускає появи нових виробників. Це означає, що чистий монополіст-продавець може змінювати ціну в дуже широких межах, а максимально висока ціна обмежується тільки платоспроможним попитом. Це означає, що монополіст буде отримувати надприбутки як в короткому, так і в довгостроковому періоді.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств перетворюють процес оцінки конкурентоспроможності підприємства в самостійну частину аналітичної роботи, результати якої можуть бути використані як інформаційна база при прийнятті стратегічних рішень щодо стратегічних питань при плануванні інноваційної, технічної та товарної політики, а також у формуванні механізму управління конкурентоспроможністю, визначення резервів та зміцнення конкурентних позицій компанії на конкретному ринку.

Сьогодні для успішного функціонування підприємства оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких сторін підприємства, він надає можливість максимізувати його результативність та виявити його приховані потенціали. Оцінка конкурентоспроможності підприємства також є найбільш затребуваною

процедурою здійснення зовнішньоекономічної діяльності та виходу на зовнішні ринки. Але на внутрішньому ринку підприємства піддаються впливу іноземних конкурентів, що пов'язано з інтенсифікацією глобалізаційного процесу. У зв'язку з цим зростають вимоги до конкурентного оцінювання.

Треба констатувати, що єдиної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства не існує. Це пояснюється неоднозначним розумінням самого поняття "конкурентоспроможність", і, поза тим, сумнівно, що є певна неоднозначність у підходах та методах оцінки конкурентоспроможності.

Розглянемо їх більш детально. Кількісний підхід до оцінки конкурентоспроможності дозволяє передбачити реальні шанси конкурентної боротьби в певній галузі та прийняти на цій основі найбільш відповідне як з економічного, так і з стратегічного погляду рішення.

Як правило, якісні методи оцінки конкурентоспроможності мають низьку математичну ступінь формалізації, вони відрізняються складністю виконання та дискретністю оцінки. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію [33].

Аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності дозволяє їх поділити на такі групи [34]:

- методи оцінки конкурентоспроможності ринкової частки;
- матричні методи;
- методи, засновані на теорії якості продукції;
- методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- інтегровані методи.

Розглянемо детальну характеристику кожного методу в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Опис	Переваги і недоліки
Оцінка конкурентоспроможності ринкової частки (чотири компонентний індекс концентрації CR4 та індекс Херфіндаля - Хіршмана)	Величина зміни частки ринку дозволяє нам визначити певні групи бізнес-одиниць. Критерієм конкурентоспроможності в рамках цієї моделі є завоювання найбільш конкурентного статусу на ринку в процесі конкуренції.	Переваги: можливість побудувати конкурентну карту ринку, на основі якої легко встановити місце досліджуваного суб'єкта в структурі ринку. Недоліки: складно розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності; не відображає всіх вимог щодо оцінки різними групами споживачів.
Матричний метод (БКГ)	Суть оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі - темп зростання / зменшення кількості продажів у лінійному масштабі; По вертикалі - відносна частка товарів / послуг на ринку.	Переваги: дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; вивчити зв'язок між бізнес-підрозділами, їх довгостроковими цілями; проаналізувати різні етапи розвитку бізнес-підрозділів. Недоліки: усуває аналіз причин і ускладнює розробку управлінських рішень; нехтує можливістю вдосконалення бізнесу, вдосконалення практики управління.
Методи, засновані на теорії якості продукції	Використовується співвідношення двох характеристик: ціни та якості. Найбільш конкурентоспроможною є продукція, яка має оптимальне співвідношення цих характеристик.	Переваги: враховується конкурентоспроможність товару; Недоліки: дозволяє отримати дуже обмежене уявлення про переваги та недоліки компанії, оскільки не торкається інших аспектів, крім конкурентоспроможності товару.
Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції	Більш конкурентоспроможні підприємства, де виробництво та маркетинг найкраще організовані, і ефективно управління фінансами. Предметом аналізу є три групи показників. Перша група - показники, що відображають ефективність виробничої та збутової діяльності підприємств. Друга група характеризує стан виробничої сфери підприємства. Третя група - показники, пов'язані з	Переваги: використання показників, що дозволяють проаналізувати роботу компанії та зробити висновки щодо різних аспектів її економічної діяльності; Недоліки: не враховує диференціацію важливості окремих показників - якості та ціни.

Продовження таблиці 1.3

	фінансовою діяльністю підприємств.	
Інтеграційні показники	Оцінка конкурентоспроможності підприємств повинна базуватися на певному наборі показників обґрунтування складу яких будується на цілях оцінки та потреб суб'єктів господарювання.	Переваги: враховує не тільки досягнутий рівень конкурентоспроможності фірми, але й можливу її динаміку в майбутньому; Недоліки: методи та прийоми, що застосовуються при визначенні поточної та потенційної конкурентоспроможності у підсумковому рахунку відтворюють методи, застосовані в попередніх підходах.

Джерело: складено автором на основі [34].

Матричні методи оцінки є досить простими і дають наочну інформацію. Більш того вони засновані на розгляді процесу конкуренції в розвитку і в разі наявності правдивої інформації дають можливість здійснити досить якісний аналіз конкурентних позицій.

Методи, які базуються на проведенні оцінки конкурентоспроможності продукції, пов'язують за допомогою поняття «ефективного споживання» конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності товару. Вважається, що конкурентоспроможність вище, чим вище якість товару і менше його вартість. Серед позитивних рис цих методів можна назвати: простоту і наочність проведення оцінки. Але разом з тим вони не дають повного уявлення про сильні та слабкі сторони в роботі підприємства [35].

Розглянемо методи, які базуються на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до неї найбільш конкурентоспроможними вважаються фірми, в яких найкращим чином налагоджена робота всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи будь-якої такої структури має на увазі оцінку ефективності використання нею ресурсів. Така методика оцінювання застосовується найбільше в оцінці промислових підприємств і включає всі найважливіші оцінки господарської діяльності, виключаючи дублювання конкретних показників, дає можливість створити загальну картину

конкурентного становища підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках швидко і точно [36].

Реалізація комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснюється з використанням методу інтегральної оцінки. Цей метод включає дві складові: по-перше, критерій, що характеризує ступінь задоволення потреб споживача, по-друге, критерій ефективності виробництва. Позитивною рисою цього методу можна назвати простоту здійснюваних розрахунків і можливість однозначно інтерпретувати результати. Разом з тим, важливим недоліком є неповна характеристика діяльності підприємства [37].

Одним із підходів до оцінки є дослідження конкурентоспроможності, яке базується на теорії конкурентних переваг, яка розроблена М. Портером. Модель стратегічного аналізу 5 конкурентних сил була описана Майклом Портером у 1979 р. Майкл Портер, використовуючи п'ять структурних підрозділів, притаманних кожній галузі, описав способи створення конкурентної переваги та довгострокової прибутковості продукції, а також способи, якими компанія може підтримувати свою прибутковість і залишатися конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі. Теорія конкуренції Майкла Портера говорить, що на ринку є п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку. Кожна сила в моделі Майкла Портера - це окремий рівень конкурентоспроможності товару [38]:

- потужність клієнтів;
- потужність постачальників;
- погрози заміниками товару;
- погрози нових учасників;
- суперництво в галузі.

М. Портер вважав, що ці елементи ринку є рушійними силами ринкової конкуренції, від чого і називається модель - модель п'яти сил конкуренції за Портером. Конкурентний аналіз галузі за словами М. Портера допомагає визначити інтенсивність конкурентних сил у галузі, знайти позицію, в якій

компанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил та зможе впливати на них.

М. Портер ідентифікує ланцюжок цінностей для продукції: первинні (матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства, виробничі процеси, матеріально-технічне забезпечення, маркетинг і продажі, обслуговування) та вторинні (закупки, розвиток технології, управління людськими ресурсами, підтримка інфраструктури фірм). Кожна фірма повинна додати свої унікальні дії, які властиві тільки цій компанії. Далі визначає п'ять детермінант конкуренції: ринкові сили позиції постачальників, покупців, суперництва, входні бар'єри, ступеня загрози субститутів [39].

До методів «якісної» діагностики конкурентоспроможності підприємств, які часто застосовуються на практиці, належать: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE – аналіз.

За допомогою SWOT-аналізу проводиться експертний аналіз факторів навколишнього середовища непрямого та прямого впливу (можливостей, загроз), а також аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства (переваги, слабкі місця). Результати цього методу, як правило, представлені в таблиці після всебічного вивчення впливу окремих факторів на підприємство [40].

Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу (рис. 1.3.)

	Можливості: 1. 2.	Загрози: 1. 2.
Сильні сторони: 1. 2.	Поле „СіМ” (сила і можливості)	Поле „СіЗ” (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2.	Поле „СлМ” (слабкість і можливості)	Поле „СлЗ” (слабкість і загрози)

Рис. 1.3. Матриця SWOT-аналізу [41].

Поле СіМ (сила і можливості) припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Для виявлення головних стратегічних проблем у даному полі матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства і можливостей зовнішнього середовища з мінімальною оцінкою. Для формулювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства в поле СіМ необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей із максимальною оцінкою.

Поле СіЗ (сила і загрози) припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі. Комбінації сильних сторін із мінімальною оцінкою та загроз із максимальною значущістю повинні бути віднесені до стратегічних проблем підприємства. Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в даному полі варто орієнтуватися на максимальну оцінку сильних сторін підприємства та мінімальну оцінку загроз зовнішнього середовища.

Поле СЛіМ (слабкість і можливості) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку. Комбінації слабких сторін підприємства з максимальною оцінкою і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їх значущості слід віднести до головних стратегічних проблем підприємства. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства в цьому полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі та мінімальну оцінку слабких сторін підприємства.

Поле СЛіЗ (слабкість і загрози) припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства необхідно скласти комбінації слабких сторін і загроз із максимальною оцінкою. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства слід орієнтуватися на мінімальну оцінку слабких сторін підприємства та загроз у зовнішньому середовищі [42].

SPACE-аналіз – це комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку (рис. 1.4.) [43].

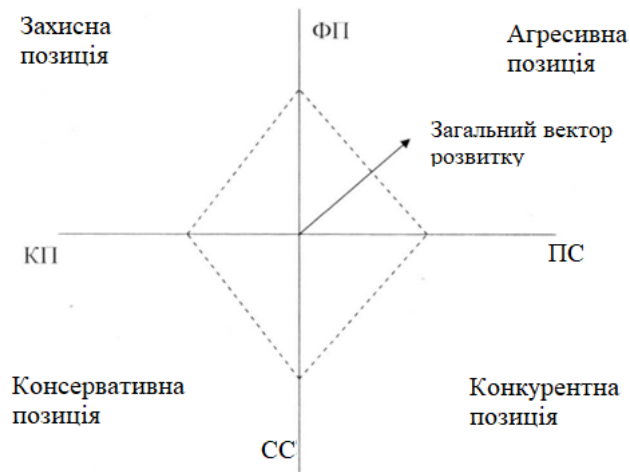


Рис. 1.4. Структура SPACE – аналізу [44].

Для аналізу використовують такі групи критеріїв оцінювання стратегічного стану підприємства:

- фінансова сила підприємства (виробничі витрати, рентабельність вкладеного капіталу, стабільність отриманого прибутку, рентабельність інвестицій, ліквідність, структура заборгованості, здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів);
- конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку (ємність ринку, частка підприємства на ринку та її динаміка, асортимент продукції, здатність до маркетингових заходів, можливість активно впливати на рівень ціни витрат, зв'язки зі споживачами, рентабельність продажу);
- привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство (особливості конкурентної ситуації в галузі, стадія життєвого циклу галузевого ринку, залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури,

суспільна привабливість галузі, використання виробів галузі в інших галузях);

- стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство (тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку, ступінь інновації галузевого ринку, маркетингові та рекламні можливості галузі, вплив сезонних коливань попиту, стабільність прибутку (рентабельності), ступінь впливу закордонного капіталу) [45].

При застосуванні PEST-аналізу (Політичне середовище, Економічне середовище - Соціокультурне середовище, Технологічне середовище) проводиться аналіз екологічних факторів, опосередкованих впливом на підприємство, залежно від його галузевих особливостей (рис. 1.5.).



Рис. 1.5. Структура PEST – аналізу [46].

Здійснивши аналіз розроблених на сьогодні методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, ми прийшли до висновку, що не існує ідеальної з усіх боків методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства [47].

Для коректної оцінки і подальшого підвищення конкурентоспроможності доцільно застосовувати комплекс методів в залежності від завдань, що стоять перед підприємством.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Провівши дослідження трактування термінів різними науковцями, конкурентоспроможністю підприємства можемо вважати його властивість, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення конкретної потреби компанії у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на ринку. Також, ми розглянули перелік методів конкурентної боротьби та з'ясували їх особливості й залежність від типу ринку. Найбільш поширеними методами конкурентної боротьби є цінові, нецінові, досконалі і недосконалі.

Існують різноманітні методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства після аналізу яких ми встановили, що кожен метод має унікальний вплив на різні умови функціонування підприємства. Ми проаналізували якісні та кількісні методи оцінки, які включають в себе методи оцінки конкурентоспроможності ринкової частки; матричні методи; методи, засновані на теорії якості продукції; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; інтегровані методи. Вибір методу оцінки конкурентоспроможності підприємства, в першу чергу, залежить від специфіки організації, а також від поставлених задач управлінців. Використовуючи різні методи підприємство може визначити досягнуту ринкову позицію та передбачити шляхи подальшого розвитку.

Для того, щоб проаналізувати рівень конкурентоспроможності підприємства найбільш глибоко і повно, потрібно оцінювати його комплексно, оскільки конкурентоспроможність створюється завдяки поєднанню кількох чинників, які й виступають об'єктами аналізу конкурентної позиції підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ТА МЕТОДУ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ

2.1. Аналіз молочного ринку України та основні тенденції його розвитку

Ринок молока і молочних продуктів є однією з найважливіших складових частин агропродовольчого ринку. Від його розвитку залежить забезпечення населення життєво необхідними продуктами харчування, які виробляються з молока.

В Україні є всі передумови для розвитку молочнотоварного виробництва: сприятливі ресурси, кормова база, інфраструктура, розвинена селекція, племінний фонд, трудові ресурси тощо. Однак аналіз господарської діяльності цієї галузі показав, що існує певна низка проблем внутрішнього і зовнішнього плану, які негативно впливають на її стан. Насамперед йдеться про якість продукції як найважливіший чинник конкурентоспроможності галузі [48].

Вітчизняна молочна галузь перебуває на етапі активного переходу на більш високий якісний рівень відповідно до прийнятого стандарту ДСТУ 3662:2018 «Молоко-сировина коров'яча. Технічні умови» [49], згідно з яким на ринку залишається три сорти молока: «екстра», «вищий» і «перший». Українські заводи повинні при виробництві продукції відмовитися від молока другого сорту. Ця вимога норм безпеки ЄС. Молоко другого сорту ще буде вироблятися до початку 2020 року, а у наступні два роки буде прийматися для переробки в тваринні корми, казеїн і т. ін.

За словами експертів, нововведення змусило молочний бізнес переосмислити підходи до якості продукції. Фермери стали поступово відмовлятися від виробництва дешевої сировини. Державою в 2017 році знову були запропоновані програми для підтримки аграріїв. За Офіційними даними, 4348 аграрних виробників, у тому числі 60% – фермери, скористалися програмою здешевлення техніки. Тисячі українців отримали

дотації в сумі 320 млн гривень на утримання 270 корів в особистих господарствах [50].

Високі стандарти з безпеки і якості молочної продукції, які стали нормою для провідних виробників світу, Україна повинна ввести і у себе. Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження вимог до безпеки і якості молока і молочних продуктів» визначає показники безпеки молока.

Мінімально придатне молоко для переробки повинно відповідати таким критеріям [51]:

- бактеріальна забрудненість - ≤ 100 тис. / мл
- КСК - ≤ 400 тис. / Мл
- температура замерзання - $\leq -0,520$ ° С (тобто без домішок води);
- не містить інгібіторів.

Затверджені наказом вимоги застосовуються до операторів ринку молока і молочних продуктів, які здійснюють експорт або заявили компетентному органу про готовність до здійснення такого експорту.

Для всіх інших операторів ринку молока і молочних продуктів згадані вимоги застосовуються з 01 січня 2022 року.

Нові національні стандарти, гармонізовані з європейськими, вимагають поступового впровадження, тому наказом передбачений перехідний період:

- з 1 січня 2020 кількості мікроорганізмів в молоці має бути ≤ 500 тис. / мл, а кількість соматичних клітин – ≤ 500 тис. / мл.;
- з 1 січня 2021 кількість мікроорганізмів – ≤ 300 тис. / мл і КСК – ≤ 400 тис. / мл.

У багатьох країнах світу, зокрема в США і Європі виробники дотримуються ще більш суворих стандартів.

Статистичні дані засвідчують (табл. 2.1), що в останні два роки в структурі обсягів випуску суттєво зменшилася питома вага молока першого ґатунку ($-5,0\%$), а також молока другого ґатунку ($-1,6\%$), але підвищилася вага молока ґатунку «екстра» ($+5,2\%$); молока вищого ґатунку ($+1,4\%$).

Таблиця 2.1.

**Якість молока придбаного переробними підприємствами України у
2017–2018 роках**

	Підприємства			Населення			
	2017	2018	у % до 2017	2017	2018	у % до 2017	у % до 2018
Маса молока коров'ячого сирого, т	2533057	2560076	101,1	1199767	1054177	87,9	77,4
у перерахунку на молоко сире встановленої базисної жирності	2688458	2719887	101,2	1239290	1088538	87,8	77,7
у тому числі за гатунками:							
Екстра	441065	586213	132,9	377	-	-	-
питома вага, %	16,4	21,6	х	0,1	-	-	х
вищого гатунку	987100	1036222	105,0	1605	2340	145,8	95,9
питома вага, %	36,7	38,1	х	0,1	0,2	х	х
I гатунку	1018125	894588	87,9	110402	135510	122,7	99,0
питома вага, %	37,9	32,9	х	8,9	12,5	х	х
II гатунку	234724	193827	82,6	1081014	903565	83,6	72,8
питома вага, %	8,7	7,1	х	87,2	83,0	х	х
негатункового	7444	9037	121,4	45892	47123	102,7	139,7
питома вага, %	0,3	0,3	х	3,7	4,3	х	х
Із загальної маси молока коров'ячого сирого у натуральному виразі							
охолодженого до 10°C	1947753	2173392	111,6	543961	559024	102,8	71,1
питома вага, %	76,9	84,9	х	45,3	53,0	х	х

Продовження таблиці 2.1.

Масова частка у купленому молоці коров'ячому сирому, %							
жиру	3,61	3,61	х	3,51	3,51	х	х
білка	3,08	3,11	х	2,95	2,96	х	х

Джерело: [52].

Незважаючи на такі загалом позитивні структурні зміни, зазначимо, що молоко другого сорту в нашій країні виробляють в основному сільські домогосподарства, яким доведеться вирішувати питання збуту молока після остаточного скасування старого стандарту. Це може привести до збільшення частки тіньового сектору молочного ринку, який становить зараз близько 20–25% [53].

Крім того, в Україні існує проблема зниження поголів'я корів (рис. 2.1.), що призводить до зменшення обсягів сировини для виробництва готової молочної продукції. Зниження поголів'я корів викликано, в першу чергу, скороченням кількості приватних фермерських господарств в принципі, що в свою чергу, викликано активною урбанізацією населення.

Динаміка поголів'я корів в Україні в 2016 - 2019 рр., млн. гол.



Джерело: за даними Державної служби статистики України, оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.1. Динаміка поголів'я корів в Україні в 2016 – 2019 рр, млн. гол [54].

За оцінкою компанії Pro-Consulting, даний процес поки не призводить до зниження виробництва молока, оскільки малопродуктивні корови в

господарствах замінюються значно більш продуктивними. Це дозволяє повністю забезпечувати внутрішній попит на молоко.

Якщо розглянути зарубіжну досвід, то основною тенденцією в західному молочному скотарстві зараз є значне скорочення поголів'я і ферм за рахунок підвищення кількості та якості молока, яке отримують від однієї корови. Наприклад, корова в Німеччині дає молока стільки, скільки в Україні отримують від двох. Щорічно зростає сумарний показник білка і жиру в продукції. Значно вище тривалість життя поголів'я – є корови на 6-7 лактацій.

В першу чергу це стає можливим за рахунок грамотного ведення господарства, складання раціону, виходячи з показників жирності і білка, можливості уникнути фінансових втрат завдяки своєчасному попередженню захворюваності тварин. Якщо ми хочемо, щоб тенденція зниження поголів'я корів в Україні не стала причиною скорочення виробництва молочної продукції, вітчизняні виробники повинні задуматися про правильне використання ресурсів [55].

Поки що ринок молочних продуктів України демонструє стабільний приріст в гривневому еквіваленті (21,7% 2017/2016 рр. та 23,7% 2018/2017 сім місяців) (рис. 2.1.)

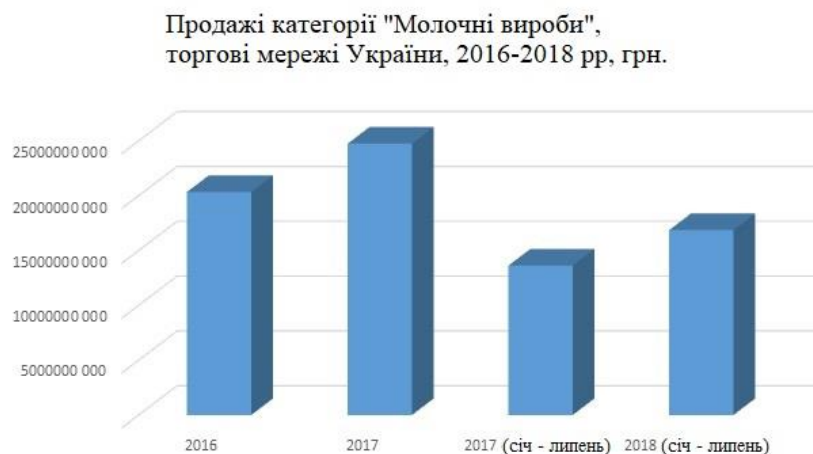


Рис. 2.2. Продажі молочних виробів у грошовому еквіваленті [56].
Приріст ринку в гривневому вираженні обумовлений не тільки інфляційними

моментами, але і приростом продажів в натуральному вимірі, який в 2018/2017 (січень-липень) рр. склав 6,7% (рис. 2.3.).

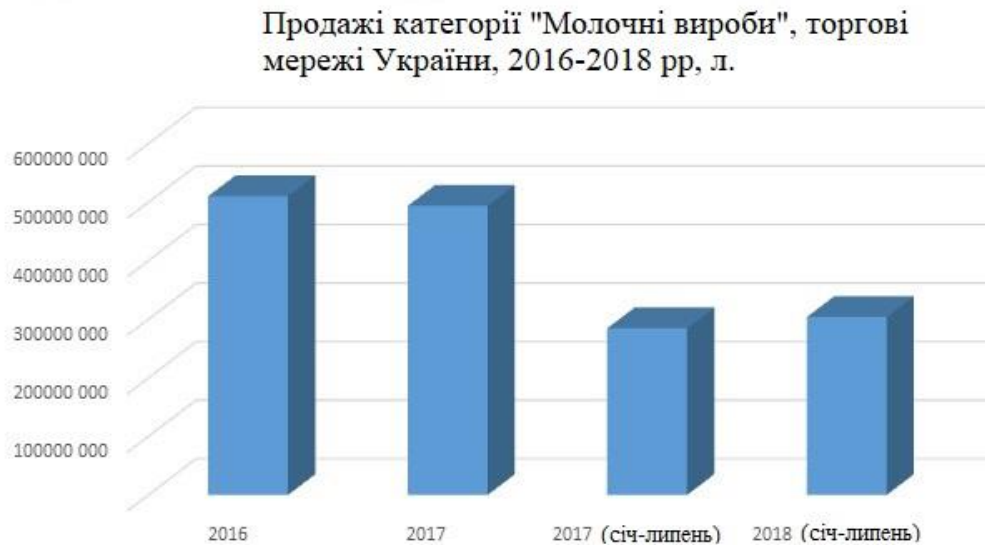


Рис.2.3. Продажі молочних виробів у натуральному виразі [57].

Ринок молочних продуктів України дуже різноманітний і високо конкурентний. Чисельність тільки великих гравців складає близько 10 – 15, кількість дрібних локальних виробників перевищує кілька сотень. В числі найбільших компаній [58]:

- АТ «Молочний альянс» (ТМ «Яготинське»)
- ТОВ «Юнімілк» (ТМ «Простоквашино»),
- ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна (ТМ «Слов'яночка»),
- ТОВ «Danone» (ТМ «Активія»),
- ПрАТ «Комбінат Придніпровський» (ТМ «Злагода»),
- ТОВ «Молочна Компанія Галичина» (ТМ «Галичина»),
- ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»),
- ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянське»),
- Терра Фуд (ТМ «Ферма») та інші.

Розглянемо частки ринку перелічених компаній (рис. 2.4.). З представленої діаграми ми можемо зробити висновок, що ринок досить розвинений, насичений і структурований, ТОП 10 ТМ займає трохи більше 50% частки грошовому вираженні, але можна виділити трьох гравців на

ринку АТ «Молочний Альянс» (ТМ «Яготинське»), ТОВ Юнімілк (ТМ «Простаквашино») і ПрАТ Вімм-Білл-Данн (ТМ «Слов'яночка») частка яких становить близько 30%.

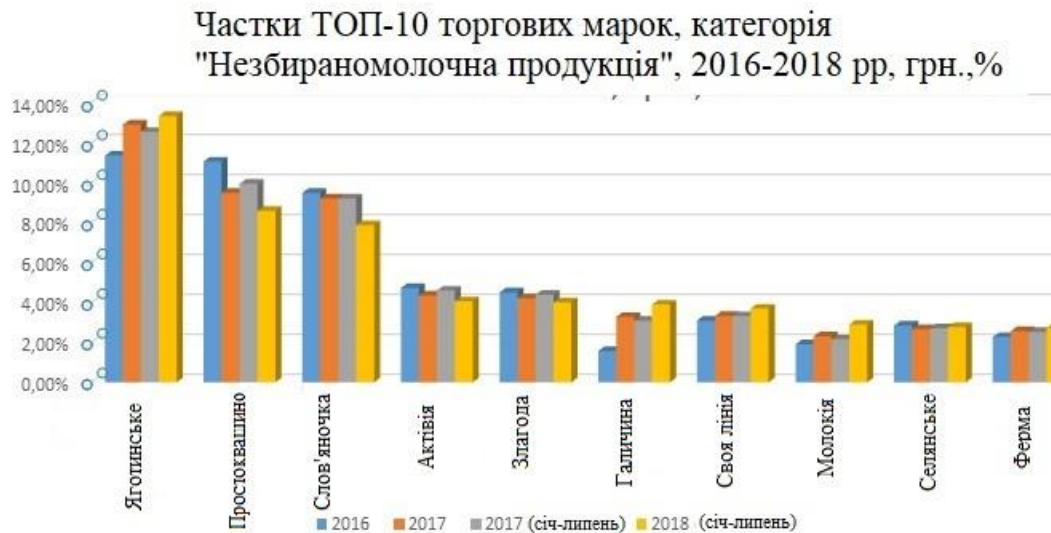


Рис. 2.4. Частки ринку торгових марок у грошовому еквіваленті [59].

Виробники розширюють свої портфелі, виводячи нові продукти з молочною або кисломолочною основою, додаючи «корисність» продукту. Серйозний виклик виробникам створює поширення в суспільстві тенденцій здорового харчування, в межах яких збільшується споживання рослинного молока як альтернативи молочному [60].

Отже, тенденція на здорову їжу впливає на галузь, а також на конкурентні позиції вітчизняної продукції на світових ринках (табл. 2.2), оскільки Україна все ще не може досягти стандартів якості, які б повністю відповідали вимогам, що діють на європейському ринку.

Таблиця 2.2

Вимоги до стандартів якості молочної продукції в Україні та в європейських країнах

Показник	Україна (3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови»)			Другий гатунок	ЄС (Постанова ЄС № 853/2004)
	екстра	вищий гатунок	перший гатунок		

Продовження таблиці 2.2

Загальна кількість КУО/см ³ МАФАнМ	≤ 100 тис	≤ 300 тис.	≤ 500 тис.	≤ 3 млн	≤ 100 тис.***
Температура, °C	≤ 6	≤ 8*	≤ 10	≤ 8	≤ 6**
Масова частка сухих речовин	> 12,2	> 11,8	> 11,5	> 10,6	
Соматичні клітини на см ³	≤ 400 тис	≤ 400 тис	≤ 600 тис.	≤ 800 тис.	≤ 400 тис.****
Точка замерзання	Не контролюється				-0,52 °C (Директива 92/46 ЄЕС, доп. № 94/330/ЄС)

* – за термінів зберігання не більше ніж 12 год;

** – 8 °C за щоденного збирання і 6 °C, якщо збір не щоденний;

*** – середнє геометричне значення за два місяці, з відбором двох зразків на місяць;

**** – середнє геометричне значення за три місяці, з відбором одного зразка на місяць за умови, якщо експерт не визначає іншої методології, щоб узяти до уваги сезонні зміни в рівнях виробництва.

Джерело: складено автором на основі [61-62].

Наведені дані свідчать, що вимоги, які висуває Європейське співтовариство до молочної продукції відповідно до законів ринку, значно ускладнюють стан вітчизняних виробників. Переважна частина вітчизняної молочної продукції не має шансів потрапити на європейський ринок, бо низька якість молочної сировини в Україні та, як наслідок, молочної продукції, що значною мірою звужує ринки її збуту, особливо щодо експорту. За нинішньої якості вітчизняної молоко-сировини основним споживачем вітчизняної молочної продукції є населення країни, тобто фактично продукція випускається виключно для внутрішнього споживання [63].

Сукупне річне виробництво молока у 2018 році склало 10,1 млн тонн, що на 15% менше, ніж у 2009. Падіння виробництва молока було менш

вираженим внаслідок активного впровадження сучасних технологій, передусім середніми та великими господарствами, та нарощування продуктивності поголів'я. Так, за підсумками 2018 року середній річний надій на корову становив 6054 кг, проти 3915 кг у 2009 році. При цьому за обсягом виробництва та по експорту молочної продукції Україна посідає 18 місце у світі. Зараз ціна української "молочки" на 16% нижча за світову, що дає конкурентну перевагу на світовому ринку. Українська агропродукція експортується в 190 країн світу. Ключовими країнами для збуту всієї української молочної продукції стали: Польща, Білорусь, Лівія, Молдова, Грузія, які в загальній сумі забезпечили близько 70% всіх поставок, а також Марокко, Туреччина, Єгипет і Нідерланди. За підсумками 2018 року галузь принесла країні завдяки експорту 317,5 млн доларів валютних надходжень. Окрім того це — 2,28 млрд гривень надходжень у вигляді ПДВ, ЄСВ, ПДФО та військового збору [64].

Отже, розглянемо основні види молочної продукції, що експортуються (рис. 2.5). Масло становить 46% експорту. Група масло та сухе знежирене молоко — це 66% всього експорту. За перші п'ять місяців 2018 року Україна збільшила експорт молочної продукції в Китай в 9 разів. В основному йшла на експорт суха сироватка. У списку експортерів в Китаї українські виробники займають 21-е місце. Збільшилося число поставок вершкового масла в Нідерланди на 8,29%. У Бангладеш і Казахстан знизилися поставки молока і вершків згущених на 13,7%. За підсумками 2018 року провідною компанією з експорту вершкового масла стала Охтирська молочна промислова компанія "Славія", яка експортувала 258 тис. тон [65].

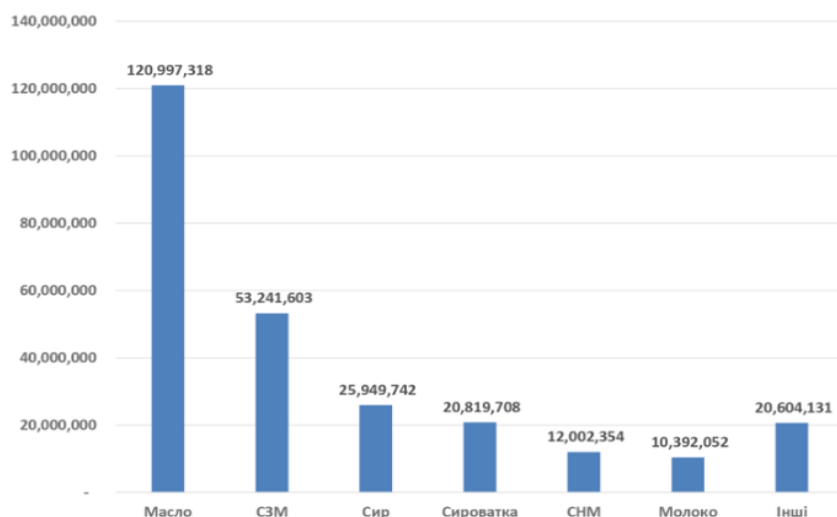


Рис. 2.5. Ключові експортні продукти, 2018 рік [66].

Так звана група масла (тобто біржових продуктів) постійно зростає. Все інше знаходиться в стагнації і особливо не розвивається. Позитивної динаміки по структурі експорту поки немає (рис. 2.6.).

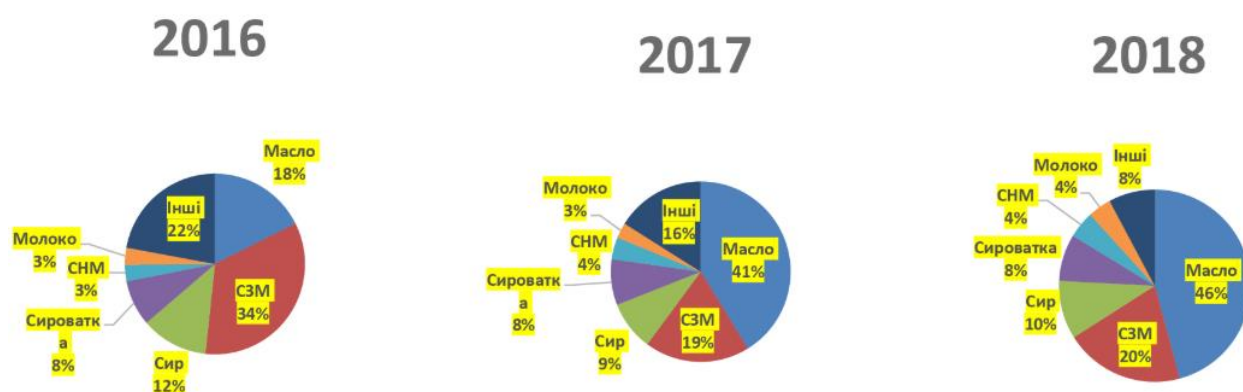


Рис. 2.6. Динаміка структури експорту за видами продукції [67].

За даними діаграми ми можемо спостерігати щорічний приріст експорту олії, в той час як інші види продукції або прибувають в стабільному положенні (сир, сироватка, СНМ, молоко), або щорічно скорочуються (СЗМ та інші вироби).

Союз молочних підприємств України (СМП) заявляє, що в січні-вересні 2019 року Україна скоротила експорт молочної продукції на 7,5%, або на 8,49 тис. тон, до 105,304 тис. тон на суму 223,104 млн доларів у порівнянні з аналогічним періодом 2018 року.

Згідно з даними СПМ, за вказаний період експорт молока і вершків незгущених збільшився на 23,8% до 19,19 тис. тон, молока згущеного і сухого – на 5,9% до 30,92 тис. тон, кисломолочної продукції - на 12, 9% до 4,54 тис. тон, морозива - на 2,8% до 5,93 тис. тон, при цьому скоротився експорт молочної сироватки на 17,3% до 19,46 тис. тон, масла тваринного походження – на 34 , 7% до 15,17 тис. тон, сирів – на 15% до 5,14 тис. тон і казеїну – на 23,6% до 4,95 тис. тон [68].

Розглянемо прогнози та тенденції розвитку молочного ринку на найближчі роки:

- В останні роки динамічно розвивається напрямок молочної продукції, яка не містить лактозу. Зростаючий попит на неї викликаний досить великою кількістю людей, які мають лактозну непереносимість. Зокрема, в США таких людей більше 5%, в Європі – 10%, а в Китаї – 90% населення мають непереносимість лактози. Безлактозні молочні продукти стимулюють продажі на цих ринках, а пропозиція таких товарів стає все більш диверсифікованою. Сполучені Штати виробляють 29% усієї безлактозної споживаної їжі у всьому світі. Середньорічне зростання такого ринку оцінюється в 7%. Зростанню сприяють країни, що розвиваються, куди світовий експорт молокопродуктів становить понад 50%. Якщо західний ринок демонструє мляве зростання, викликане перенасиченням, конкуренцією та інноваційними продуктами, то країни, що розвиваються зростають більш високими темпами, керуючись свідомістю здоров'я [69].
- Тренд на «порційну упаковку» поширює свій вплив в тому числі і на молочні продукти. Споживач чекає від виробників продукт, вживання якого зручно в будь-якому місці і в самих різних ситуаціях. У зв'язку з цим ми бачимо на полицях питні йогурти та коктейлі в практичних пляшках, в порційних склянках з трубочкою, а також традиційні йогурти, в упаковку яких входить сама ложечка.

- Продукти з високим вмістом білка стійко асоціюються з користю і здоров'ям. Однак якщо раніше споживачами такої продукції вважалися люди, які активно нарощують м'язову масу, то зараз аналогічна продукція популярна серед багатьох категорій споживачів (навіть серед дитячого харчування).
- Деякі вітчизняні виробники молочних продуктів, як їх світові колеги, запускають продукцію під виглядом високобілкової. На думку компанії «Молочний альянс», норма білка для жінок становить 58 до 87 грамів на добу, для чоловіків - від 65 до 117 грамів на добу. В середньому, за даними джерела, в 100 г знежиреного грецького йогурту зазвичай міститься 10 грамів білка (рівно стільки білка і в 40 грамах курячої грудки) [70].
- Ще однією спільною для ключових ринків тенденцією стало зниження споживання цукру. Як і у випадку з збагаченими продуктами, покупці прагнуть відмовитися від потенційно шкідливого вмісту і з великою увагою ставляться до вибору товару на полиці. Ринок відповідає на запит споживачів новими продуктами, в яких переробники прагнуть скоротити цукор, але зберегти смак. Велика частина переробників намагається закрити подібний запит споживачів за допомогою низькокалорійного морозива.
- Щороку світове співтовариство фіксує зростання споживчого інтересу до рослинних аналогів молочних продуктів. Якщо ще п'ять років тому рослинні аналоги молока належали радше до категорії екзотичних продуктів, то сьогодні сегмент росте потужними темпами. Агентство Mordor Intelligence підрахувало, що кожен рік ринок Європи додає 14,5% в сегменті, і такі темпи зберуться аж до 2023 року. У категорії, як і в інших сегментах, один за іншим створюються продукти, які точно відповідають споживчим запитам, наприклад, для функціонального живлення. Так, компанія Danone продовжує

розширювати лінійку таких продуктів під брендом Alpro. Йогурти, десерти і напої спеціально збагачені вітамінами B12, B1, і D [71].

Отже, дослідивши молочний ринок України, ми можемо зробити висновок, що дана галузь є досить перспективною, так як молоко – продукт широкого вжитку і він завжди буде актуальним серед населення. Також, Україна має хороші показники приросту грошових доходів від виробництва молочних продуктів. Але важливим фактором більшого розвитку є необхідність впроваджувати сучасні технології, які використовуються на світових ринках, а також переходити на глобальні стандарти якості. Так як головним трендом є здоровий спосіб життя, то продукція повинна бути якісна та безпечна, містити корисні мікроелементи, вітаміни, білки, необхідні амінокислоти і вуглеводи.

2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

ПрАТ «Обухівський молочний завод» — підприємство молочної промисловості у місті Обухів, Київської області. Підприємство засноване на початку 1930-х років.

Обухівський молочний завод є одним з провідних молокопереробних підприємств в Київській області. Протягом всього часу підприємство розвивалось, вдосконалювались технології, збільшувався асортимент продукції. На даний час це сучасне молокопереробне підприємство, яке має найкращі традиції і визнання в галузі. Підприємство пропонує споживачам по над 50 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця» – а це: молоко пастеризоване, молоко пряжене, ряжанка, кефіри та біокефіри, йогурти питні, сметана, сир селянський та нежирний, сир м'який «Адигейський», сирки дитячі, десерти, масло селянське, морозиво в асортименті. Колектив підприємства постійно працює над покращенням якості продукції, поліпшенням харчової цінності і смакових властивостей,

розширення її асортименту. Підприємство постійно приймає активну участь у виставках, конкурсах, фестивалях де незалежними експертами оцінюється якість молочної продукції. Висока якість продукції торгової марки достойно оцінена експертами, а це – Золота медаль загальнонаціонального конкурсу «100 кращих товарів України» за відмінну якість масла вершкового «Селянське», Золота медаль та кубок фестивалю морозива, Гран-прі за ряжанку 2,5 % жиру та Золота медаль за масло солодковершкове селянське «Обухівське» 72,5 % жиру в дегустаційному конкурсі якості молочних продуктів, який проводила національна асоціація молочників України «Укрмолпром», сертифікат на "Знак якості" для маркування цільномолочної продукції, та багато інших нагород. На сьогоднішній день продукцію Обухівського молочного заводу ТМ «Лукавиця» – можна придбати в місті Києві, Київській та Черкаській областях. Широкий асортимент продукції та індивідуальний підхід до кожного клієнта являються основними характеристиками заводу як партнера по бізнесу [72].

Основними видами продукції, виготовленої в 2018 році, є: масло – 531т на суму 49360 тис. грн., молоко фасоване – 4132т на суму 53410 тис. грн., молоко знежирене – 6580т на суму 25220 тис. грн, сметана – 795т на суму 29711 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції за 2018 рік склав: 251116тис.грн., чистий прибуток 7329тис.грн. Експорт –15,3 млн. грн., що складає 6,6% в загальному обсязі продажу. Вплив сезонних змін полягає у дефіциті та високій ціні на сировину в зимовий період, водночас з дещо підвищеним попитом на готову продукцію та надлишком сировини влітку. Джерелами сировини є Обухівський район – 8100,46 тис.т — 38%, Черкаська обл. – 5095,32тис.т — 35%, Білоцерківський р-н. - 1897тис.т — 10%, Рокитнянський р-н — 2813,063т. – 13%. Постачальниками більше 10% обсягу постачання є ТОВ «Агромілк», ПАТ «Обухівське», ТОВ «Мейк Агро» [73].

Стратегією підприємства є збільшення виробництва і реалізації молочної продукції щорічно на 5-10%, розробка нових видів продукції,

покращення якості продукції, зменшення витрат шляхом раціонального використання матеріальних та теплоенергетичних ресурсів, впровадження новітніх технологій. Але для реалізації зазначеної стратегії підприємство виокремило певні ризики.

По-перше, основні ризики в діяльності підприємства пов'язані з коливанням попиту населення на молочну продукцію, зокрема, у останній рік у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності населення. В умовах, коли падає попит на більш дорогі види молочної продукції, такі як сир кисломолочний, сметана (обсяг виробництва у 2017 році сиру кисломолочного склав 356 т, у 2018 році – 320 т, сметани у 2017 році – 871 т, а у 2018 році – 805 т), підприємство здійснює структурні зміни у обсягах виробництва і нарощує виробництво таких найнеобхідніших видів молочної продукції, як масло (обсяг виробництва у 2017 склав 527 т, у 2018 році – 531 т), молоко (обсяг виробництва у 2017 році склав 10458 т, у 2018 році 11002 т). Для управління ризиками підприємство використовує методи прогнозування.

По-друге, в умовах високої конкуренції в таких перенасичених постачальниками молочної продукції регіонах, як місто Київ та Київська область, підприємство має схильність до цінових ризиків, ризику грошових потоків. Але попре все кредитного ризику та ризику ліквідності компанія не немає.

Одним з найважливіших досягнень ПрАТ "Обухівський молокозавод" є гарантована якість продукції, що випускається. Вся продукція виробляється у відповідності з державними стандартами і вимогами. Важливою ділянкою у виробництві якісних молочних продуктів являється лабораторний контроль. Вимірювальна виробнича лабораторія забезпечує контроль за фізико-хімічними та мікробіологічними показниками:

- сировини, що надходить на переробку;
- готової продукції;
- на протязі технологічного процесу виробництва продукції;

- допоміжних матеріалів;
- пакувальних матеріалів;
- контроль санітарного стану виробництва.

Лабораторія обладнана всім необхідним лабораторним обладнанням та приладами для проведення фізико-хімічних та мікробіологічних досліджень, забезпечена нормативними документами та хімреактивами і посудом. Кожна партія молочної продукції, що виготовляється, контролюється від сировини, що надходить на переробку, на протязі технологічного процесу виробництва продукції і на протязі всього терміну зберігання, з метою забезпечення гарантованої якості продукції та відповідності її нормативній документації. На підставі результатів проведених аналізів проводяться коригуючі дії, спрямовані на усунення причин виявлених недоліків та з метою вдосконалення технології виробництва. За показниками безпеки та на вміст ГМО вся продукція контролюється атестованими лабораторіями і відповідає допустимим рівням, згідно нормативної документації. Висновки державної санітарно-епідеміологічної експертизи є на всі види продукції, згідно асортиментного переліку, дійсні на термін дії нормативних документів [74].

Головою правління ПрАТ «Обухівський молокозавод» на сьогодні є Зануда Олексій Петрович. До вищих органів управління в ПрАТ «Обухівський молокозавод» належать: загальні збори акціонерів; наглядова рада; ревізійна; директор. Збори акціонерів є вищим органом управління товариства. Наглядова рада здійснює керівництво діяльністю товариства в період між зборами акціонерів.

Організаційна структура управління ПрАТ «Обухівський молокозавод» являє собою взаємозв'язок вертикально-залежних структурних підрозділів, в якій гендиректор може управляти виробничо-господарською діяльністю підприємства як особисто, так і через своїх безпосередніх заступників. Голова правління повинен контролювати діяльність своїх підлеглих і вимагати виконання ними своїх посадових обов'язків. Він також несе повну відповідальність за діяльність підприємства різних підрозділів, реалізацію

політики і рішень, які приймаються керівництвом. Робота кожного структурного підрозділу очолюється конкретним відповідальним фахівцем, який безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.

Чисельність працівників товариства на кінець 2018 року складає 256 осіб. Соціальні аспекти діяльності підприємства та кадрова політика направлені на охорону праці та безпеку, дотримання високого рівня кваліфікації, мотивацію працівників, зокрема тих, які є акціонерами товариства.

Організаційна структура емітента включає наступні підрозділи: відділ охорони праці; бухгалтерія; відділ збуту; відділ заготівлі; відділ транспорту; виробничий цех; виробнича лабораторія; механічний відділ; енергетичний відділ; відділ будівництва та ремонту. Дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів немає (Додаток А).

Підприємство складається з таких будівель і споруд:

- Адміністративно-побутовий корпус, в якому знаходиться кабінет директора, служба головного інженера, механіка, бухгалтерія, плановий відділ, відділ кадрів, відділ охорони праці, розрахунковий відділ, відділ реалізації готової продукції.
- Головний виробничий корпус, в якому розташовані приймальна діляниця, маслоцех, цех виготовлення незбирано-молочної продукції, цех виготовлення морозива та лабораторія.
- Корпус ремонтного відділу, в якому знаходяться електрики, слюсарі токар і зварювальник.
- Складські приміщення.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» має лінійно-функціональну організаційна структуру. Лінійно-функціональна структура в значній мірі дозволяє усунути недоліки як функціонального, так і лінійного типів управління. При даній структурі призначення функціональних служб полягає в підготовці для лінійних керівників даних, щоб ті в свою чергу могли

прийняти компетентне управлінське рішення або виробниче. Розглянемо переваги і недоліки цієї структури управління.

Переваги лінійно-функціональної структури управління:

- Залучення до керівництва більш компетентних в конкретній галузі спеціалістів;
- Оперативність у вирішенні нестандартних ситуацій;
- Швидке зростання професіоналізму функціональних керівників;
- Отримання несуперечливих завдань і розпоряджень;
- Повна персональна відповідальність за результати роботи.

Недоліки лінійно-функціональної структури управління:

- Труднощі координації діяльності всіх підрозділів;
- Велике навантаження загального керівника і його апарату з оперативних питань виробництва та управління [75].

Отже, лінійно-функціональна організаційна структура управління підприємством найбільш ефективна в стабільному середовищі, розрахована на застосування діючих технологій, сприяє ефективному виконанню стандартизованих експлуатаційних заходів. Також, дана структура управління ефективна у випадках, коли апарат управління виконує рутинні, часто повторювані цілі і завдання, що характеризує діяльність молочного підприємства.

Фінансовий стан товариства за результатами виробничо-господарської діяльності за останні три роки є задовільним і дозволяє продовжувати виробничо-господарську діяльність. Товариство працює в умовах жорсткої конкуренції як на ринку закупівлі сировини, так і на ринку реалізації готової продукції. Продукція Товариства представлена на ринку під торговою маркою "Лукавиця". Впроваджується прогресивне технологічне устаткування, вдосконалюються технологічні процеси і освоюються нові види продукції. Молочна продукція виробляється з натуральної молочної сировини, відповідає державним стандартам і іншій нормативно-технічній документації.

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2016-2018 рр., тис. грн.

Найменування показника	Один. виміру	Роки			Відхилення			
		2016	2017	2018	абсолютне, ±		відносне, %	
					2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі у розрізі основних асортиментних груп:	натуральні одиниці, тон	471			56		11,89	
- Масло		9145	527	531	1313	4	14,36	0,76
- Молоко		385	10458	11002	-29	544	-7,53	5,2
- Сир кисломолочний		953	356	320	-82	-36	-8,6	-10,11
- Сметана			871	805		-66		-7,58
2.Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн.							
- Масло		31367	48212	59977	16845	11765	53,7	24,4
- Молоко		55887	75112	79828	19225	4716	34,4	6,28
- Сир кисломолочний		16961	19002	15347	2041	-3655	12,03	-19,24
- Сметана		24376	28502	29711	4126	1209	16,93	4,24
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	183810	237295	246985	53485	9690	29,1	4,08
4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	157780	207058	214618	49278	-7560	31,23	3,65
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	3663	4675	5357	1012	-682	27,63	14,59

Продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Витрати на збут	тис. грн.	11928	13746	16498	1818	-2752	15,24	20
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	173371	225479	236473	52108	-10994	30,06	4,88
8. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	10439	11816	10512	1377	-1304	13,19	-11,04
9. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	10505	10301	8872	-204	-1429	-1,94	-13,87
10. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	8600	8478	7329	-122	-1149	-1,4	-13,55
11. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	94	95	96	1	1	1,06	1,05
12. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,7	4,98	4,26	-0,72	-0,72	x	x
13. Рентабельність продукції за чистим прибутком	%	6,6	5,7	4,9	-0,9	-0,8	x	x

Джерело: розраховано автором за даними «Звіт про фінансові результати» ПрАТ «Обухівський молокозавод» (Додатки Б,В,Г,Д).

З огляду на таблицю варто зазначити, що не всі показники мають додатне значення абсолютного відхилення. Також варто відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції, а саме абсолютне та відносне відхилення мають додатні значення, що свідчить про збільшення чистого доходу. Дані табл. 2.3 свідчать про збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 29,1 % і 4,08 % у 2017 і 2018 роках відповідно, збільшення собівартості продукції на 31,23 % і 3,65 % у 2017 і 2018 роках відповідно. Прибуток від реалізації продукції збільшився на 13,9 % у 2017 році і зменшився на 11,04 % у 2018 роках.

В 2018 році рентабельність продукції за чистим прибутку від реалізації становить 4,9%. Рентабельність продукції зменшилася у 2018 році порівняно з 2016 р., що говорить про негативну тенденцію, але так як показники мають плюсові значення, це говорить про те, що підприємство працює в прибуток.

Проаналізуємо ефективність використання основних засобів на ПрАТ «Обухівський молокозавод». У табл. 2.4 проведемо розрахунок показників стану основних засобів підприємства у 2016–2018 роках.

Таблиця 2.4.

**Показники стану основних засобів ПрАТ «Обухівський
молокозавод» у 2016-2018 роках**

Показник	Роки			Відхилення показника			
	2016	2017	2018	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Залишкова вартість, тис. грн.	25321	26604	25648	1283	-956	5,07	-3,6
Первісна вартість, тис. грн.	52054	58252	61825	6198	3573	11,9	6,13
Знос, тис. грн.	26733	31648	36177	4915	4529	18,4	14,3
Коефіцієнт зносу	0,51	0,54	0,59	0,03	0,05	-	-
Коефіцієнт придатності	0,49	0,46	0,41	-0,03	-0,03	-	-

Джерело: розраховано автором на основі Балансу підприємства.

Отже, у 2017 року коефіцієнт зносу основних засобів збільшився з 0,51 до 0,54, а у 2018 році збільшився з 0,51 до 0,59, що свідчить про те, що з кожним роком йде більше використання основних засобів, що може бути пов'язаним з ростом обсягів виробництва. Коефіцієнт придатності є обернено пропорційним до коефіцієнту зносу і показує питому вагу основних засобів, які придатні для подальшого використання у процесі виробництва продукції.

Рівень придатності основних засобів зменшився у 2017 році з 0,49 до 0,48 і у 2018 році з 0,46 до 0,41, що свідчить про зменшення придатності основних засобів. За 2017 рік сума зносу збільшилась на 4915 тис. грн., що становить 18,4 % у відносному вираженні, а за 2018 рік – на 4529 тис. грн., що становить 14,3 % у відносному вираженні. Що стосується первісної вартості, то вона також збільшилась у 2017 році на 6198 тис. грн. або 11,9 % і у 2018 році на 3573 тис. грн. або 6,13%. Залишкова вартість, що являє собою різницю між первісною вартістю і зносом становить у 2017 році 1283 тис. грн. або 5,07 % і у 2018 році залишкова вартість зменшилася на 956 тис. грн. або 3,6 %.

Проведемо аналіз елементів операційних витрат за 2016–2018 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

**Елементи операційних витрат ПрАТ «Обухівський молокозавод»
за 2016–2018 роки**

Група витрат	2016		2017		2018		Відхилення			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
							2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Матеріальні	139668	81,3	183063	81,7	184697	78	43395	1634	31,07	0,89
На оплату праці	20335	11,8	25337	11,3	31795	13,4	5002	6458	24,6	25,49
Відрахування на соц. заходи	4386	2,6	5503	2,5	7009	3	1117	1506	25,47	27,37
Амортизація	4445	2,6	5248	2,3	5425	2,3	803	177	18,07	3,37
Інші операційні	2925	1,7	4808	2,2	7926	3,3	1883	3118	64,38	64,85
Разом	171759	100	223959	100	236852	100	52200	12893	30,39	5,76

Джерело: розроблено автором на основі документації ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Як ми бачимо, більшу частину операційних витрат підприємства

складають саме матеріальні затрати (78 % від усіх операційних витрат у 2018 році). Це пояснюється закупівлею сировини та купівлею обладнання.

Далі проведемо аналіз фінансового стану на підприємстві з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм, виявлення недоліків та невикористаних резервів підвищення результативності діяльності. Для цього використаємо Баланс підприємства (Додаток Б) та Звіт про фінансові результати підприємства (Додаток В).

Проведемо аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.6), тобто визначимо спроможність ПрАТ «Обухівський молокозавод» сплачувати свої поточні зобов'язання.

Таблиця 2.6.

**Показники ліквідності ПрАТ «Обухівський молокозавод»
за 2016–2018 рр.**

Показник	Нормативні значення	2016	2017	2018	Відхилення			
					Абсолютне (+,-)		Відносне, %	
					2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Коефіцієнт покриття	>1	4,7	4,48	3,26	-0,22	-1,22	-4,7	-27,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	2,37	2,3	1,3	-0,07	-1	-3	-43,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	1,4	1,7	0,76	-0,94	0,3	21,43	-55,3

Джерело: розраховано автором

Як видно з даних табл. 2.6, ліквідність ПрАТ «Обухівський молокозавод» знаходиться на належному рівні. Всі коефіцієнти задовольняють нормативи. Коефіцієнт покриття має значення 3,26 у 2018 р., що означає, що обсяг оборотних активів, який припадає на одиницю короткострокових зобов'язань, є достатнім для їх вчасного погашення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має значення 1,3, що означає, що обсяг середньо- та високоліквідних активів, який припадає на одиницю короткострокових зобов'язань є також достатнім для їх вчасного погашення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормативу.

Далі проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники фінансової стійкості ПрАТ «Обухівський молокозавод»
за 2016–2018 рр.**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	
				2017 до 2016	2018 до 2017
Сума власних обігових коштів, тис. грн.	19556	24001	17094	4445	-6907
Коефіцієнт фінансової автономії	0,9	0,89	0,89	0	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,11	1,12	0	0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,1	0,1	0,11	0	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,9	0,9	0,89	0	-0,01

Джерело: розраховано автором на основі документації ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Аналізуючи дані табл. 2.7 можемо зробити наступні висновки:

- як показують значення коефіцієнтів фінансової автономії і фінансової залежності, підприємство здатне фінансувати свої активи за рахунок власного капіталу. Динаміка даних показників є стабільною, що позначає, що підприємство може фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів.

- значення коефіцієнта концентрації позикового капіталу має стабільну для підприємства динаміку. Адже його зниження свідчить про зменшення позикового капіталу в загальній сумі джерел коштів підприємства.
- значення коефіцієнта фінансової стійкості вказує, яка частина активів фінансується за рахунок довгострокових джерел фінансування – власного капіталу та довгострокових позикових фінансових ресурсів. Високе значення показника свідчить про низький рівень ризику втрати платоспроможності та хороші перспективи функціонування підприємства. Зокрема банкрутство у поточному році суб'єкту господарювання не загрожує. Також позитивно, що показник не зріс у 2018 році в порівнянні з 2017 та 2016 роками.

Загалом можемо зробити висновок, що підприємство має позитивні показники фінансової стійкості, це пов'язано з ефективною діяльністю підприємства та доцільним використанням активів.

Розглянемо показники рентабельності підприємства у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Показники рентабельності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Показник	2016	2017	2018	Відхилення	
				Абсолютне (+,-)	
				2017 до 2016	2018 до 2017
Рентабельність активів	18,2	15,4	11,4	-2,8	- 4
Рентабельність продукції за чист прибу.	6,6	5,7	4,9	-0,9	- 0,8
Рентабельність власного капіталу	20,14	17,01	12,8	-3,13	- 4,21
Рентабельність продаж	5,7	4,98	4,26	-0,72	- 0,72

Джерело: розраховано автором на основі документації ПрАТ «Обухівський молокозавод».

З даних представлених у таблиці можна побачити тенденцію до зниження показників рентабельності з кожним роком. Рентабельність може

знижуватися внаслідок зниження обсягів продажів, збільшення витрат на виробництво і реалізацію продукції чи невинновданого приросту активів в обороті. У свою чергу, зниження обсягів продажів може бути викликано зниженням попиту або незадовільної роботи по просуванню продукції на ринку, а збільшення витрат - підвищенням цін поставальників, перебоями в поставках, що викликають простой, відсутністю належного контролю за витратами, невідповідністю між виробничою потужністю та обсягами завантаження устаткування та непередбаченими штрафними санкціями.

Отже, вивчивши основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Обухівський молокозавод» ми можемо стверджувати, що є певна негативна динаміка щодо якості діяльності підприємства. Щоб установити в чому саме полягає проблема необхідно дослідити конкурентну позицію підприємства на ринку.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та обраних методів конкурентної боротьби

В умовах сучасної ринкової економіки, що склалися в Україні, оцінка конкурентоспроможності підприємств стає все більш об'єктивною необхідністю, так як в сучасній конкурентній боротьбі, при всій її масштабності, гостроті та динамізмі виграє той, хто оперативно аналізує й бореться за своє конкурентне положення.

Враховуючи загострення конкурентної боротьби між товаровиробниками, підприємства змушені швидко реагувати, пристосовуватися до ринкових змін, випускати якісні і унікальні продукти для задоволення потреб споживачів. Напрям дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та їх сила впливу можуть мати різну значущість та спрямованість. Вони можуть підсилювати позицію підприємства або ж їх послаблювати. Отже, зміна факторів може мати, як позитивний, так і негативний вплив на розвиток діяльності певного

підприємства, проте його гнучкість і можливість швидко пристосовуватися до виникаючих змін дає змогу отримати найкращі умови роботи при позитивних зрушеннях, а при негативних – уникнути зайвих витрат [76,с.70].

Основним етапом аналізу конкурентоспроможності є опис і дослідження конкурентних сил та вивчення типів ринку. Даний аналіз здійснюється експертним методом, який базується на моделі "п'яти сил" М. Портера . Для аналізу впливу окремих факторів конкуренції нам потрібно використовувати шкалу з трьох балів: 1 бал – означає слабкий вплив, 2 бали – середній вплив і 3 бали – сильний вплив. Для кожної конкурентної сили обчислюються середні значення їх впливу. Експертна оцінка конкурентного середовища ПрАТ «Обухівський молокозавод» наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Експертна оцінка конкурентного середовища ПрАТ «Обухівський молокозавод» за моделлю «п'яти сил» М. Портера

Конкурентна сила	Фактори	Стан факторів	Оцінка факторів в балах		
			4	5	6
1.Погрози нових учасників	1.1 Рівні вхідних бар'єрів	значна економія від масштабу	x		
		підвищення рівня фінансових інвестицій			x
		консерватизм існуючих систем постачання	x		
		низький рівень диференціації продукції		x	
		необхідність залучення постійних клієнтів		x	
	1.2 Реакції існуючих компаній-конкурентів	відсутність активності в маркетинговій політиці			x
		низька інноваційна активність управлінського персоналу компанії		x	
		слабке використання методу впровадження			x

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
		конкурентної боротьби			
Середні значення сил впливу приходу нової конкуренції			2,12		
2. Поява продуктів-замінників	2.1 Вплив продуктів-замінників	продукція отримує найнижчу ціну		x	
		тенденція до впровадження неякісної та дешевої продукції			x
		відсутність суттєвих відмінностей у колі основних конкурентів		x	
	2.2 Незаконне моделювання існуючих продуктів	поява значної кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих брендів, товарів, товарних знаків.	x		
Середні значення сил впливу продуктів, що є товаро-замінниками			2		
3. Потужність споживачів	3.1 Вплив споживачів на ринкову позицію компанії	високий ступінь організації споживачів;		x	
		великі можливості для покупців у виборі аналогів;			x
		високий ступінь стандартизації продукції;			x
		підвищена мінливість смаку та зацікавленості споживачів по відношенню до продукції компанії	x		
	3.2. Торгова сила	зростання рівня обізнаності споживачів щодо продукції		x	
		цінова еластичність товарів	x		
Середнє значення сили впливу покупців			2		
4. Потужність постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції компанії	необмежені можливості компанії при виборі постачальника		x	
		тенденція до скорочення тривалості економічних зв'язків		x	
		низька вартість переходу на інших постачальників	x		

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Середнє значення сили впливу покупців			2		
	4.2 Обмеження ресурсного потенціалу компанії	відсутність власних оборотних коштів			x
		відсутність складів		x	
Середнє значення впливу постачальників			2		
5.Конкуренція в галузі	5.1 Ступені інтенсивності конкуренції	узагальнена швидкість інтенсивності конкуренції;			x
		наявність великої кількості дрібних виробників-конкурентів;			x
		потужна конкуренція з боку малих підприємств;	x		
		незначне збільшення попиту на товари компанії			x
	5.2 Конкурентна позиція розглянутих виробників	хороші локації для компаній		x	
		відсутність досліджень компаній-конкурентів	x		
		конкуренти досліджуваних компаній фактично не мають достатніх конкурентних переваг			x
Середні значення сил, що впливають на інтенсивність конкуренції між існуючими фірмами			2,3		

Джерело: складено автором на основі [77].

За результатами експертної оцінки діючих конкурентних сил необхідно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентних середовищ на діяльність компанії:

$$\text{Коефіцієнт загального впливу} = 0,2 \cdot 2,12 + 0,2 \cdot 2 + 0,1 \cdot 2 + 0,3 \cdot 2 + 0,3 \cdot 2,3 = 0,42 + 0,4 + 0,2 + 0,6 + 0,69 = 2,09.$$

Коефіцієнти індексів показують відносну вагу впливу конкурентної сили на підприємство [78]. Найважливішим є сила впливу споживача на діяльність компанії, оскільки залежно від її ступеня досліджувані середовища можуть бути позначені як "ринок споживачів" або "ринок виробника".

Показники загального впливу конкурентного середовища на рівні менше 1,5 означають найбільш сприятливі умови для розвитку компанії, бо

такі умови характеризуються мінімальним впливом конкурентних сил, тобто ситуацією, в якій ринкова позиція компанії досить близька до монополії. Показник коефіцієнтів загального впливу понад 2,5 означає, що ситуація на ринку невдала для компанії, тому що діє максимальний вплив конкурентних сил, і про це свідчить такий тип ринку, який дуже близький до рівня чистої конкуренції.

З проведеного аналізу слід зробити висновок, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» схиляється більш до верхнього показника, що означає, що компанія діє під достатньо великим впливом конкурентних сил, але все одно підприємство має потенціал та використовує різні методи конкурентної боротьби, щоб не втратити конкурентної позиції на ринку.

Також важливо визначити стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою запобігання неминучих ризиків та небезпек або, навпаки, зміцнення сильних позицій компанії. Для цього аналізу нам потрібно використовувати матрицю SWOT. SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу спочатку передбачає виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а потім встановлення взаємозв'язків між ними, які потім можуть бути використані для формування стратегії організації. В таблиці 2.9 представлені сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Таблиця 2.9.

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Ринкові можливості та загрози	Можливості	Загрози
1	2	3
Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства	1. Виробництво нових видів продукції для задоволення потреб споживачів 2. Впровадження рекламних заходів 3. Вихід на нові ринки збуту 4. Проведення модернізації технічного оснащення 5. Підвищення рівня прибутку та рентабельності 6. Зниження витрат	1. Зниження темпів розвитку ринку, скорочення виробництва молока 2. Можлива поява нових конкурентів 3. Інфляція 4. Зниження доходів населення 5. Нестабільна політична ситуація 6. Зміна смаків споживачів 7. Зростання цін на сировину

Продовження таблиці 2.9

1	2	3
	7.Залучення інвесторів	8.Поява продуктів-замінників (соеве молоко, сухе молоко, зернові молока та інші)
Сильні сторони	СiМ	СiЗ
1. Висока кваліфікація персоналу. 2. Хороша репутація у покупців. 3. Великий досвід у даній галузі та на даному ринку. 4. Наявність власної лабораторії. 5. Використання якісної сировини, безпечність продукції (без вмісту ГМО) та відповідність її стандартам ДСТУ	- За рахунок наявності значних виробничих потужностей можна виробляти нові види продукції для задоволення потреб споживачів та, в свою чергу, завойовувати нові цільові аудиторії. - При наявності великого асортименту та високої якості продукції є можливість вийти на нові ринки збуту, що дозволить збільшити обсяги реалізації, підвищити прибуток та рівень рентабельності підприємства. - Завдяки підвищенню рівня прибутковості підприємство може оновити зношене обладнання. - Рекламні заходи створять зацікавленість у споживачів та сприятимуть збільшенню продажів у фірмових магазинах. - Наявність власної лабораторії сприяє розвитку та впровадженню інновацій; - Перегляд стратегії розвитку може бути здійсненим завдяки високо кваліфікованому персоналу, тому що їх знання можуть послугувати при прийнятих управлінських рішень щодо подальшого розвитку;	- Завдяки великому досвіду визначити смаки споживачів, розширити асортимент продукції, що в свою чергу підвищить попит на продукцію. - Завдяки великому асортименту та якості (без ГМО) відповідає потреба в продуктах-замінниках. - Завдяки кваліфікованому персоналу та сильній позиції на ринку розробити стратегії підвищення ринкових позицій в умовах зростаючої конкуренції та переважати над конкурентами. - Завдяки залученню інвесторів є можливість оновити обладнання; - При перегляді стратегії розвитку управлінський склад має впровадити маркетинговий відділ; - При впровадженні інновацій повинна бути розглянута система виробництва, при якій буде розглянуто зниження собівартості.
Слабкі сторони	СЛiМ	СЛiЗ
1.Зношеність обладнання 2.Нерозвинена маркетингова стратегія 3.Відсутність великої мережі збуту 4.Відсутність інноваційних заходів спрямованих на розвиток підприємства 5.Велика собівартість	- Модернізація старого обладнання надасть можливість знизити витрати, що в свою чергу знизить ціну та надасть перевагу над конкурентами. - Підвищення прибутку та рівня рентабельності надасть можливість придбати нове обладнання. - Так як підприємство використовує якісну сировину, то вибір взаємодія з постачальниками має бути на високому рівні, тобто заключати договори; -Хороша репутація серед споживачів повинна підштовхнути підприємство до розширення ринків збуту, що приведе до збільшення частки ринку; - Використання якісної сировини і відомість бренду допоможуть підтримувати конкурентоспроможність підприємства.	- Поява нових та наявність існуючих сильних конкурентів може погіршити позицію на ринку. - Зміна смаків споживачів та старе обладнання зменшать попит на продукцію. - Інфляція, нестабільна політична ситуація призведуть до погіршення економічного становища підприємства. - Поява продуктів-замінників може витіснити повноцінні молочні продукти з ринку. - Морально і фізичне застаріле обладнання та відсутність маркетингового відділу створює небезпечне становище підприємства в високо конкурентному середовищі;

Джерело: складено автором.

Отже, беручи до уваги розглянуті поєднання сильних сторін, можливостей, слабких сторін і загроз ПрАТ "Обухівський молокозавод" повинен розглянути можливі шляхи розвитку для збільшення конкурентних

переваг і завоювання конкурентної позиції на ринку.

Після розгляду внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на діяльність досліджуваного підприємства слід вивчити більш глобальні фактори зовнішнього середовища. Для цього слід провести PEST-аналіз (табл.2.10).

Таблиця 2.10

PEST-аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Фактор	Важлив. фактора	Оцінка фактора	Зважений фактор
1	2	3	4
Політичні чинники			
1. Стабільність уряду	0,25	3	0,75
2. Стабільність законодавства	0,2	2	0,4
3. Державне регулювання в галузі	0,35	5	1,75
4. Рівень економічної свободи	0,2	2	0,4
Середня оцінка	1		3,3
Економічні чинники			
1. Зростання інфляції	0,2	4	0,8
2. Система оподаткування	0,1	3	0,3
3. Розміри і темпи зростання / зменшення ринку	0,3	4	1,2
4. Свобода зовнішньої торгівлі	0,15	1	0,15
5. Економічна ситуація в країні	0,25	5	1,25
Середня оцінка	1		3,7
Соціальні чинники			
1. Схильність споживачів до сучасних тенденцій	0,3	4	1,2
2. Рівень освіти населення	0,1	1	0,1
3. Рівень життя населення	0,3	3	0,9
4. Недостатня кваліфікація робочої сили	0,3	5	1,5
Середня оцінка	1		3,7
Технологічні чинники			

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
1. Інновації у виробничому процесі	0,3	4	1,2
2. Науково-технічний рівень виробництва	0,25	4	1
3. Розробка нових товарів	0,3	4	1,2
4. Використання енергоресурсів: зростання цін на електроенергію	0,15	2	0,3
Середня оцінка	1		3,7
Узагальнена середня оцінка по всіх чинниках			3,6

Джерело: складено автором.

Таким чином, ми бачимо, узагальнена середня оцінка по всім факторам становить 3,6, що в свою чергу свідчить про те що зовнішнє середовище не є нейтральним для діяльності підприємства. Найбільший вплив на підприємство мають економічні, соціальні та технологічні чинники, це спричинено тим, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» залежне від сировини, економічного стану в країні та вподобань основних споживачів. Також підприємству необхідне новітнє обладнання і технології, як для того щоб переробляти сировину з найменшими втратами, так і для того, щоб бути конкурентоспроможним на цьому ринку і втримувати свою частку.

Проведемо аналіз по продукції, а саме сир кисломолочний 5% жиру, масою 200 г., яку випускають 3 підприємства: ПрАТ «Обухівський молокозавод» ТМ «Лукавиця», ТОВ «Лубенський молочний завод» ТМ «Гармонія», МК «Волошкове поле».

Це дослідження було проведене шляхом опитування експертів, споживачів та власного аналізу продукції (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

**Оцінка конкурентоспроможності сиру кисломолочного через
інтегральний показник якості та споживчої вартості**

Фактори	Ваг. коеф	ПрАТ «Обухівський молокозавод» ТМ «Лукавиця»		ТОВ «Лубенський молочний завод» ТМ «Гармонія»		МК «Волошкове поле»	
		оцінка	зв.оцін	оцінка	зв.оцін	оцінка	зв.оцін
Ціна	0,5	5	2,5	5	2,5	3	1,5
Дизайн	0,3	4	1,2	4	1,2	5	1,5
Смакові властивості	0,4	5	2	3	0,6	5	2
Відомість бренду	0,3	5	1,5	3	0,9	5	1,5
Всього	x	x	7,2	x	5,2	x	6,5

Джерело: складено автором.

Згідно наведених розрахунків можна зробити висновок, що конкурентоспроможність продукції, а саме сиру кисломолочного 5% жиру, по результатам індексу конкурентоспроможності 1 місце – ПрАТ «Обухівський молокозавод», 2 місце – МК «Волошкове поле», 3 місце – ТОВ «Лубенський молочний завод».

Розглянемо метод конкурентної боротьби досліджуваного підприємства – ПрАТ «Обухівський молокозавод». Проаналізувавши продукцію підприємства, а також вивчивши ціну, якість і позиції на ринку, можна зробити висновок, що ПрАТ "Обухівський молокозавод" використовує неціновий і добросовісний методи конкурентної боротьби.

Дане рішення характеризується тим, що підприємство має чітку стратегію з розвитку, а також щодо впровадження та представлення своєї продукції на ринку. Важливість даних методів конкурентної боротьби полягає в тому, що компанія є клієнтоорієнтованою і в першу чергу

підкується про задоволення своїх споживачів. ПрАТ "Обухівський молокозавод" виробляє стандартизований продукт, який відповідає всім державним вимогам, що підтверджено знаками якості. Також, підприємство має прийнятні ціни, які відповідають якості, що є гарантією того, що виробник дбає про свого клієнта. Так як ПрАТ "Обухівський молокозавод" є невеликим підприємством, його діяльність зосереджена на заповнення найближчих регіонів. Розглянемо канали дистрибуції на рис. 2.7.

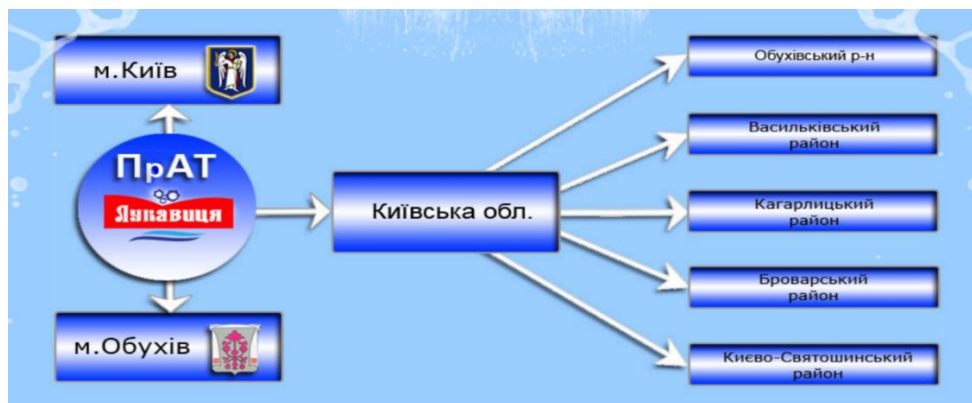


Рис.2.7. Регіони реалізації продукції ПрАТ «Обухівського молокозаводу» [79].

Щоб підтвердити добросовісний метод боротьби розглянемо порівняння цін між основними конкурентами досліджуваного підприємства у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

Порівняльна характеристика цін основних видів продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» і його конкурентів, травень 2020р.

Вид продукції	Характеристика	Обсяг	Ціна		
			ПрАТ «Обухівський молокозавод» ТМ «Лукавиця»	ТОВ «Лубенський молочний завод» ТМ «Гармонія»	МК «Волошкове поле»
1	2	3	4	5	6

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6
Молоко	2,5% жирності, упаковка - плівка	900	19,00 грн	19,99 грн	22,49 грн
Сметана	15% жиру, упаковка - стакан	450	27,00 грн	20,97 грн	27,49 грн
Йогурт	2,5% жиру, упаковка - плівка	450-500	15 грн	14,69 грн	19,39 грн
Масло	82,5% жиру	200	44 грн	43 грн	53,81 грн
Сир кисломолочний	5% жиру, упаковка - еколін	200	20 грн	20,43 грн	24,64 грн

Джерело: сформовано автором на підставі [80].

Отже, розглянувши цінову політику основних конкурентів ПрАТ "Обухівський молокозавод" можна зробити висновок, що підприємство використовує ціни, співмірні з цінами прямих конкурентів, що є добросовісним методом боротьби.

Отже, на сучасному етапі розвитку ПрАТ «Обухівський молокозавод» доцільним вважаємо приділити увагу наступним заходам:

- нарощувати обсяги виробництва та реалізації товарів;
- зменшувати витрати на виробництво продукції, тобто знижувати її собівартість;
- покращувати маркетингову діяльність, пов'язану з коригуванням стратегії розвитку;
- виробляти тільки ту продукцію, що безумовно буде реалізовуватися;
- приділяти більше уваги рекламі. Для підприємства реклама є вагомим засобом, за допомогою якого підприємство зможе підвищити попит на свою продукцію, що призведе до збільшення обсягів продажу, прибутку та рентабельності;
- підвищити ціни на продукцію за умови зростання її якісних показників.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Вивчивши стан молочної галузі України було визначено, що вона є досить перспективною, так як молочна продукція – товари широкого споживання і вони входять до споживчого кошика населення. На молочному ринку присутня досить щільна конкуренція, в якій є свої лідери. Для того, щоб підтримувати конкурентні позиції молочні підприємства повинні впроваджувати інноваційні технології та світові стандарти якості, не тільки для того, щоб лідирувати на ринку, але і для того, щоб перерозподілити фінансове навантаження на діяльність компаній. Останнім часом купівельна спроможність населення України падає і споживачі хочуть отримати за доступну ціну якісний товар. Тому основним завданням молочних підприємств є перегляд системи управління підприємством із метою впровадження сучасних ресурсо- та енергозберігаючих технологій, що сприятиме покращенню проходження та прискорення технологічних процесів, підвищенню продуктивності праці та якості продукції.

Також, ми провели аналіз ПрАТ «Обухівський молокозавод» з метою виявлення рівня конкурентоспроможності підприємства. Аналіз фінансового стану ПрАТ "Обухівський молокозавод" засвідчив, що показники підприємства мають позитивні значення, але спостерігається негативна динаміка з кожним роком. Ми вважаємо, що підприємство має спрямувати зусилля на зниження собівартості, перерозподілу фінансового навантаження, впровадження інноваційних заходів з метою залучення більшої кількості споживачів.

Розглянувши конкурентну позицію ПрАТ "Обухівський молокозавод" ми можемо сказати, що на підприємство впливає велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів, і якщо ПрАТ "Обухівський молокозавод" перетворить свої слабкі сторони в сильні, за допомогою своїх можливостей, а також розширить канали збуту, то підприємство може завоювати нову позицію на ринку.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ОБРАНОГО МЕТОДУ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення методу конкурентної боротьби

Управлінське рішення – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації. Таке рішення є сукупним результатом творчого пошуку суб'єктом управління шляхів, напрямів засобів виходу з виробничо-господарської ситуації, а також відповідних дій колективу об'єкта управління.

Необхідність прийняття управлінського рішення може виникнути як у зв'язку з обставинами зовнішніми (рішеннями вищої організації, необхідність врегулювання взаємовідносин з партнерами по кооперації, тощо), так і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, тощо). Ось чому те чи інше управлінське рішення є відповідною реакцією на зовнішні та внутрішні впливи, воно спрямоване на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі [81].

Ми вважаємо, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» розвивається в потрібному напрямку для підтримки конкурентної позиції на молочному ринку, але є декілька заходів, які ми би хотіли запропонувати для більш ефективного функціонування підприємства.

Розглянемо наступні напрямки розвитку ПрАТ «Обухівський молокозавод»:

- Впровадження та розвиток підрозділу маркетингу. Вивчивши організаційну структуру підприємства ми помітили відсутність даного підрозділу, хоча він відіграє важливу роль у розвитку підприємства. Основна сутність маркетингу полягає в тому, що він є не тільки одним

з важливих напрямків щодо вдосконалення управління виробництвом і збутом продукції, але і являє собою складний соціально – економічний комплекс заходів щодо задоволення потреб споживачів. Отже, важливо розглядати маркетинг як основу управління і планування на підприємстві. Також, оскільки маркетинг визначає поведінку фірми на ринку, то він є і частиною ринкових відносин [81].

- Розвиток і впровадження нового продукту, відмінного від продукції, що випускається. Вивчивши асортимент ПрАТ "Обухівський молокозавод" ми визначили, що підприємство випускає досить стандартну продукцію, тому ми вважаємо, що молокозавод має запропонувати унікальний товар, який відрізняється якістю, упаковкою, властивостями, або націлений зовсім на іншу цільову аудиторію. В наш час, тренд на ведення здорового способу життя простежується по всьому світу. Він активно пропагується, його невід'ємною складовою виступає правильне харчування, яке повинно бути не тільки повноцінним, але і, в ідеалі, екологічно чистим. Рослинне молоко (вівсяне, мигдальне, рисове, гречане, кокосове і ін.) повністю відповідає здоровому способу життя (ЗСЖ) – у нього невисока калорійність (менша кількість жирів і відсутність цукру), воно підходить веганам і людям з непереносимістю лактози, не містить холестерин і тваринні білки, містить рослинні білки. Але при цьому порівняння його з звичайним молоком не є коректним – за своєю суттю це два принципово різні продукти, яких об'єднує тільки колір і рідка консистенція. Загалом, як альтернатива коров'ячому молоку позиція рослинного молока зможе розширити аудиторію споживачів, так як воно буде відповідати різним інтересам і потребам.
- Розширення каналів збуту. Так як представленість ПрАТ "Обухівський молокозавод" є тільки у Києві, Обухові і Київській області, то можна було б розглянути і інші регіони для проникнення на більш широкий ринок. Перш за все для підприємства важлива пізнаваність бренду, що

можливо завдяки максимальному поширенню своєї продукції серед різних торгових мереж і регіонів країни. Завдяки розширенню каналів збуту ПрАТ "Обухівський молокозавод" зможе збільшити кількість споживачів своєї продукції, а також зміцнити конкурентну позицію на декількох ринках.

Після розгляду можливих шляхів розвитку ПрАТ «Обухівський молокозавод» ми вважаємо, що доцільніше вибрати другу альтернативу – розробку і впровадження нового продукту, а саме рослинного молока.

Задля впровадження нового заходу щодо розвитку досліджуваного підприємства ми повинні розробити механізм прийняття управлінського рішення.

Управлінські рішення - альтернативи, які менеджер повинен вибрати, щоб виконати обов'язки, передбачені його положенням в організації. Мета будь-якого управлінського рішення полягає в стимулюванні досягнення цілей бізнесу. Отже, можна сказати, що найефективнішим організаційним рішенням буде те, яке після фактичної реалізації забезпечить найбільший внесок у досягнення основної мети організації [82].

Під технологією прийняття управлінських рішень слід розуміти склад і послідовність процедур, що призводять до вирішення проблем організації, в комплексі з методами розробки та оптимізації альтернатив.

Підготовка до прийняття управлінського рішення і його реалізація засновані на попередньо зібраній інформації, наявних ресурсах і цілях організації.

Інформація є одним з основних ресурсів зростання продуктивності підприємства, оскільки саме вона дозволяє:

- встановлювати стратегічні цілі і завдання підприємства і використовувати можливості, що відкриваються;
- приймати обґрунтовані і своєчасні управлінські рішення;
- координувати дії розрізнених підрозділів, спрямовуючи їх зусилля на досягнення загальних цілей.

Тому на будь-якому підприємстві організовується і систематично ведеться робота в таких основних напрямках:

- виявлення проблем та визначення інформаційних потреб;
- відбір джерел інформації;
- збір інформації;
- обробка інформації та оцінка її повноти і значущості;
- аналіз інформації та виявлення тенденцій в обраних сферах;
- розробка прогнозів і альтернатив поведінки підприємства;
- оцінка альтернатив різних дій, вибір стратегії і прийняття управлінських рішень для реалізації стратегічних планів.

Інформаційне збагачення сучасного бізнесу – його найбільш характерна риса. Виграє той, хто ефективніше збирає, обробляє і використовує інформацію про можливості, які відкриваються перед підприємством [83].

Опишемо, як відбувається прийняття управлінського рішення щодо випуску нової продукції на ПрАТ «Обухівський молокозавод». Першим етапом при прийнятті управлінського рішення є збір інформації аналітиками підприємства. Якщо ж з'явилася ідея створити новий продукт, то потрібно вивчити ринок, проаналізувати можливі ризики, провести опитування серед споживачів, оцінити тренди молочної галузі, а також взяти до уваги продукцію конкурентів. Після збору потрібної інформації необхідно провести аналіз, який дозволить розглянути альтернативні варіанти розвитку. Кожен альтернативний варіант потрібно вивчити і вибрати один максимально відповідний для впровадження на підприємстві. Далі, аналітики передають оброблену інформацію технологам підприємства.

Отримавши цю інформацію, технологи ПрАТ "Обухівський молокозавод" розробляють рецептуру нового продукту, а також дають інформацію з приводу необхідного обладнання для реалізації даного продукту. Економіст проводить розрахунки собівартості продукту, вартості обладнання, необхідних інвестицій і впливу цих змін на діяльність компанії.

Зібрана й оброблена інформація передається Голові правління, який приймає рішення про доцільність запуску нового продукту. Після того як Голова правління стверджує випуск нового продукту, він передає інформацію своєму заступнику, який поширює всі вимоги і завдання різним підрозділам. У підрозділах відбувається розподіл обов'язків і призначаються відповідальні за виконання поставлених завдань. Керівники підрозділів та заступник голови правління проводять контроль над виконанням поставлених завдань і коректують дії і рішення в процесі виробництва. Розглянемо схематично послідовність прийняття управлінського рішення щодо впровадження нового продукту на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Послідовність прийняття управлінського рішення щодо випуску нової продукції на ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Отже, головною задачею є розробка та впровадження нового продукту. Розглянемо методику планування нового товару у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Методи планування нового продукту

Етап планування	Методи планування
Пошук ідей	Дослідження ринку Творчі методи
Відбір ідей	Методи оцінки Чек-лист
Економічний аналіз	Порівняння прибутку Метод оцінки беззбитковості

Продовження таблиці 3.1

Економічний аналіз	Порівняння прибутку Метод оцінки беззбитковості Аналіз ризику
Розробка продукту	Методи розробки продукту Розробка прототипів Техніка розробки марки продукту
Випробування товару в умовах ринку	Методи тестування продукту Методи тестування ринку
Впровадження на ринок	Техніка мережевого планування Маркетинговий інструментарій
Контроль за впровадженням на ринок	Метод розрахунку витрат Дослідження ринку

Джерело: [84].

Завдання планування нового продукту складається з пошуку і розробки альтернативних варіантів товарної політики, обґрунтування її можливих шансів і ризиків. З метою підвищення результативності планованих заходів необхідно приділяти увагу базовим проблемам інновації товару, до яких відносять такі: етап отримання або пошуку ідей; етап оцінки ідей і етап реалізації ідей.

Щоб підвести підсумок, ми можемо стверджувати, що процес прийняття управлінського рішення – це досить трудомісткий процес, який вимагає задіяння всіх каналів комунікації, підрозділів, а також проведення глибокої аналітичної роботи. З метою досягнення поставлених цілей і ефективної реалізації нового продукту ПрАТ "Обухівський молокозавод" має чітку систему послідовних дій щодо прийняття управлінських рішень.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нового продукту

Впровадження нового продукту вимагає розробки рецептури і придбання потрібного обладнання для його реалізації. Пропонуємо здійснити розробку і впровадження соєвого молока на ПрАТ "Обухівський молокозавод". У відповідь на зростаючі потреби населення планети в білковій їжі аграрії щороку збільшують площі під посіви сої. Соя є джерелом

повноцінного білка, здатного компенсувати нестачу в раціоні харчування м'яса, риби, молока або яєць.

За результатами 2015 року Україна займала 8-е місце в світі по вирощуванню сої та 6-е по її експорту [85]. Отже, можна зробити висновок, що при виробництві соєвого молока не буде проблем з нестачею сировини для продукту.

Соєве молоко – це високобілкова, багата залізом молочна рідина, що утворюється з пресованого ґрунту, звареної сої. Вершкове біле соєве молоко нагадує коров'яче молоко, але насправді багато в чому відрізняється від свого молочного аналога. Соєве молоко не тільки підвищує вміст білка і заліза, але і має низький вміст холестерину, низький вміст жиру та низький вміст натрію. Ті, хто мають алергію на коров'яче молоко або не в змозі перетравити лактозу, природний цукор, який міститься в коров'ячому молоці, вважають, що соєве молоко легко засвоюється, оскільки воно не містить лактозу [86]. Розглянемо порівняльну характеристику поживного змісту коров'ячого молока і соєвого у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика поживного змісту коров'ячого молока і соєвого

	Коров'яче молоко (Незбиране, вітамін D додається)	Соєве молоко (Несолодке, кальцій, вітамін A і D додають)
Калорії, г	149	80
Білок (г)	7,69	6,95
Жир (г)	7,93	3,91
Насичені жири (г)	4,55	0,5
Вуглеводи (г)	11,71	4,23
Волокно (г)	0	1,2
Цукор (г)	12,32	1
Кальцій (мг)	276	301
Калій (мг)	322	292

Продовження 3.2.

Натрій (мг)	105	90
Вітамін В12 (мкг)	1,10	2,70
Вітамін А (М)	395	503
Вітамін D (IU)	124	119
Холестерин (мг)	24	0

Джерело: [87].

Соеве молоко – це продукт, отриманий із соєвого насіння і води. Завдяки високому вмісту білка, соєве молоко, в останні роки стало дуже популярним. Тільки соєве молоко характеризується вмістом білка порівнянним за рівнем з коров'ячим молоком.

Розглянемо технологію виробництва соєвого молока на рис 3.2.

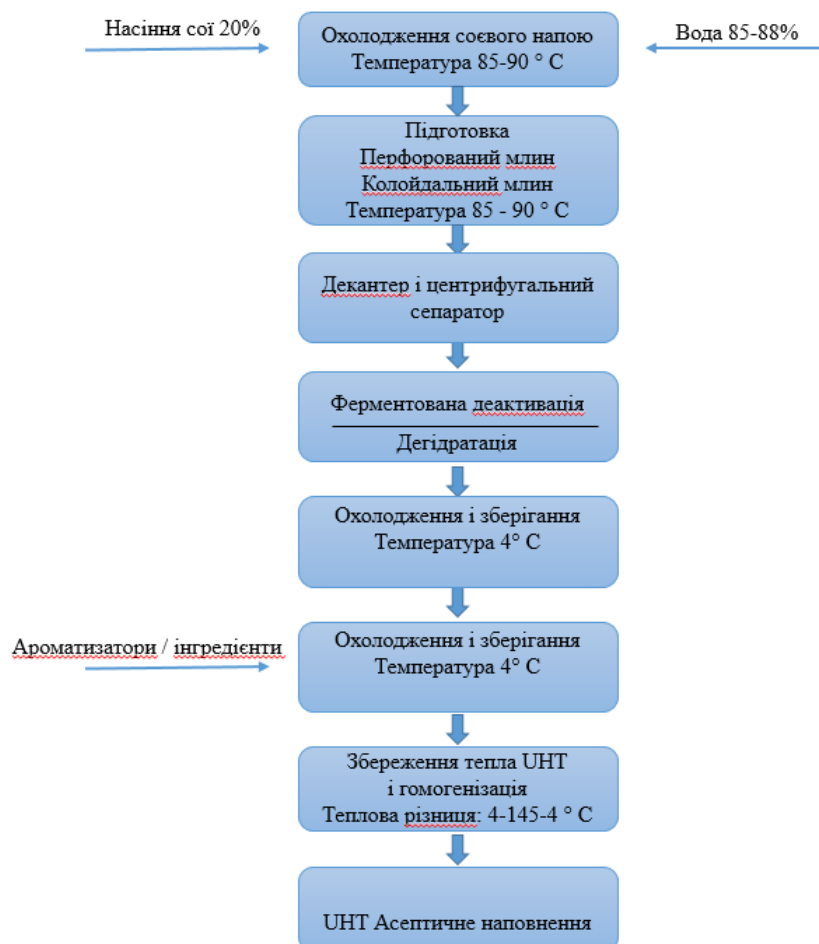


Рис. 3.2. Технологія виробництва соєвого молока [88].

Соя є низькокислою їжею і разом з цим є хорошим господарем для розмноження шкідливих бактерій. Таким чином, процес виготовлення є

"асептичним", тобто в певний момент свого виробництва соєве молоко запечатується від будь-якого повітря, оскільки воно може вносити в продукт небезпечні бактерії. Розвиток успішного, доступного асептичного виробництва соєвого молока має величезне значення в масовому виробництві цього напою. На початковій фазі виробництва соєвого молока не потрібно герметизувати на повітрі, бо цей процес відбувається пізніше.

Отже, опишемо процес виробництва соєвого молока поетапно [89]:

1. Заготівля сировини. Виробники соєвого молока дуже часто працюють безпосередньо з фермерами, щоб вирощувати вид соєвих бобів, які дають хороше соєве молоко (виробник дає фермерам насіння для потрібної їм сої). Взагалі виробники соєвого молока шукають сорт великих соєвих бобів, які називають ясними гілемами. Після того, як сою збирають і привозять на завод, боби прибирають у зерновий елеватор або у відро для приміщень. Процес може початися зі змішування разом чотирьох-шести тон сої одночасно. Деякі заводи мають дві або більше виробничих ліній одночасно, і таким чином використовують кілька тон сої на день.
2. Дегулювання. Сою пропарюють і розщеплюють навпіл. Це розпушує корпус на боби. Вакуум висмоктує корпуси.
3. Недійсний фермент, що засвоюється. Далі сою потрібно варити для того, щоб визнати недійсним або протидіяти специфічному ферменту, який робить їх неперетравними для людини. Таке приготування відбувається в інвалідаторі ферментів, в якому знежирену сою готують за допомогою високого тиску, води та високої температури (створюючи дуже гарячий живий пар) для знецінення цього ферменту.
4. Грубе шліфування. Потім приготована соя потрапляє в першу грубу шліфувальну машину або млин. У машину додається вода, і шматочки бобів грубо подрібнюються при першому фрезеруванні.
5. Дрібніше шліфування. Хоча боби були перемелені, варена соя все ще досить груба. Таким чином, тонка шліфувальна машина ще більше

розщеплює гранули в дрібні частинки. Після цього процесу виникає гаряча суспензія білого кольору з мізерними частинками нерозчинних частинок сої.

6. Видобуток. Потім використовується велика центрифуга для вилучення крихтих шматочків сої, які нерозчинні і не можуть бути включені в готовий продукт. Ці частинки відокремлюють від суспензії соєвого молока за допомогою центрифуги. Гумовий валик притискає суспензію соєвого молока до поверхні барабана всередині центрифуги, змішуючи рідину всередині барабана, поки волокна залишаються на зовнішній стороні. Потім барабан вискоблюють з цих волокон. Ці волокна сої в цей час фізично видаляються з виробничого процесу. Ця відпрацьована соєва клітковина називається окара і нагадує картопляне пюре. Соєва рідина, що не містить клітковини, є сирим соєвим молоком.
7. Змішування. Джун вводять у великі ємності, а ароматизатори, цукор і вітаміни змішують окремо в меншій ємності. Інгредієнти меншої ємності вливають у більші резервуари, поєднуючи таким чином ароматизатори з сирим молоком.
8. Асептична стерилізація. На цьому етапі важливо, щоб джун був запечатаний всередині обладнання до кінця виробничого процесу, щоб уникнути попадання повітря та бактерій з навколишнього середовища, які можуть вирости в низькокислому соєвому молоці. Стерилізація відбувається з тиском і дуже гарячими температурами у вакуумі протягом короткого періоду часу.
9. Гомогенізація. Із стерилізатора гаряче молоко направляється в гомогенізатор. Це розщеплює жирові частинки і не дає їм відокремитися від решти суміші. У гомогенізаторі, який, по суті, є поршневым насосом високого тиску, змішується суміш, коли він втягується в циліндр насоса, а потім виштовхується назад у повторюваному русі.

10. Охолодження. Далі гаряче молоко подається в охолоджуючий бак. Тут гаряче молоко проходить поруч з холодними плитами, які знижують температуру соєвого молока до кімнатної.
11. Зберігання. Охолоджене молоко направляється в асептичні (герметичні) резервуари і тримається тут для підготовки до упаковки. Тут соєве молоко зберігається охолодженим, під тиском та герметично, щоб у молоці не процвітали бактерії.
12. Упаковка. Дуже важливою частиною виробництва є асептична упаковка продукту. Для цього продукту розроблені пакувальні машини, які здатні механічно упакувати продукт, не піддаючи його впливу повітря. Охолоджене молоко направляється на цю пакувальну машину, в яку вписана стрічка плоскої упаковки. Коли молоко проходить через машину, упаковка оточує молоко, і різачка прорізає картонну упаковку та молоко, одночасно складаючи пакет і герметизуючи молоко всередині нього. Машина склеює пластиковий носик на герметичну упаковку. Звідси виріб відправляється в автоматичний сортувальник, який упаковує футляр і розміщує його на піддоні. Сучасна фабрика здатна виготовити аж 18 000 пакетів соєвого молока за годину.

Отже, для приготування соєвого молока підприємству знадобиться нове обладнання. Устаткування Reifei моделі ZDFJ-1000 дуже просте у використанні для приготування соєвого молока. Устаткування виготовлене з нержавіючій сталі 304. Дана модель має міжнародну сертифікацію ISO 9001/CE (рис. 3.3) [90].



Рис. 3.3. Устаткування для приготування соєвого молока Refei.

Технічні характеристики:

- Енергоспоживання – 12 кВт.
- Продуктивність: 1000 кг / год (соєве молоко)
- Вага – 550 кг

Дане обладнання коштує 10541 доларів, що становить 280500 грн, курс долару 26,61 грн. Проаналізуємо інформацію про основні засоби ПрАТ "Обухівський молокозавод" у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю)

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)	
	На початок періоду	На кінець періоду
1	2	3
1.Виробничого призначення:	24813	23857
будівлі та споруди	4897	5377
машини та обладнання	13160	11008
транспортні засоби	5903	6739
земельні ділянки	0	0
інші	853	733
2.Невиробничого призначення:	1814	1793
будівлі та споруди	0	0
машини та обладнання	0	0

Продовження таблиці 3.3

транспортні засоби	0	0
земельні ділянки	1791	1791
інвестиційна нерухомість	23	2
інші	0	0
Усього	26627	25650

Джерело: документація підприємства [91].

Станом на початок звітної періоду загальний ступінь зносу основних засобів становить 54,33%, станом на кінець звітної періоду загальний ступінь зносу становить 58,54%. У натуральному виразі станом на початок звітної періоду – 31679 тис.грн., станом на кінець звітної періоду – 36214 тис.грн. У звітному році товариством було нараховано 5425 тис.грн. амортизації основних засобів. Усі основні засоби використовуються в господарській діяльності товариства.

Ступінь використання обладнання становить 78% .Основних засобів, які вилучені із господарської діяльності, знаходяться на реконструкції або законсервовані, у товариства немає. Суттєві зміни у вартості основних засобів зумовлені їх оновленням. Надійшло за 2018 рік основних засобів на суму 4493 тис.грн. за первісною вартістю. З них 718 тис. грн. – будівлі і споруди, 975 тис. грн – машини і обладнання, 2467 тис.грн. – транспортні засоби. Первісна вартість основних засобів, що вибули – 935 тис.грн., знос – 890 тис.грн., більша частина яких – машини, обладнання і транспортні засоби.

Отже, проаналізувавши стан основних засобів підприємства, а саме придбання та оновлення обладнання і визначивши, що чистий прибуток досліджуваного підприємства на 2018 рік становить 7329000 грн, можна зробити висновок, що придбання устаткування Reifei моделі ZDFJ-1000 для виготовлення соєвого молока є посиленням для ПрАТ «Обухівський молокозавод». Розглянемо кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання (табл. 3.4.)

Таблиця 3.4.

Кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання

Назва нового обладнання	Ціна за од. без ПДВ, тис. грн.	Кільк од. обладнання	Вартість обладнання, тис.грн.	Витрати, тис. грн. на			Первісна вартість нового обладнання, тис.грн.
				транспортув (5%)	загот. складські (1%)	монтаж (8%)	
Устатк Reifei моделі ZDFJ-1000	280,5	1	280,5	14,025	2,805	22,44	319,77

Джерело: складено автором.

Отже, можемо побачити з таблиці 3.4, що для покупки та встановлення нового обладнання для виготовлення соєвого молока ПрАТ «Обухівський молокозавод» повинен витратити 319,77 тис. грн.

Розрахуємо основні показники інвестиційного проекту.

Розрахуємо чисті грошові потоки:

$$\text{ЧГП} = \text{Чистий прибуток} + \Delta \text{ Ам} \quad (3.1)$$

$\Delta \text{ Ам}$ – приріст амортизації (зміна загальної суми амортизації).

$$\text{ЧГП} = 1203 + 31,4 = 1234,4 \text{ (тис. грн.)}$$

Приведені дані зображені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Основні показники інвестиційного проекту, тис.грн.

Показники	Одиниця вимірювання	Значення показника
1. Інвестиційні витрати	тис. грн.	319,77
2. Чисті грошові потоки	тис. грн.	1234,4
3. Ставка дисконту	%	35
4. Життєвий цикл проекту	років	5
5. Чистий прибуток	тис. грн.	1203,94

Джерело: розраховано автором.

Проведемо оцінку ефективності проекту за показниками: чистий приведений дохід, індекс доходності, індекс рентабельності, період окупності дисконтований та недисконтований.

Отже, розрахуємо чистий приведений дохід за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum_{t=1}^n [\text{ЧГП}_t : (1 + p)^t] - \text{I}_{\text{взаг}}, \quad (3.2)$$

$\text{ЧПД} = [1234,4 : (1 + 0,35)^1 + 1234,4 : (1 + 0,35)^2 + 1234,4 : (1 + 0,35)^3 + 1234,4 : (1 + 0,35)^4 + 1234,4 : (1 + 0,35)^5] - 319,77 = (914,37 + 678,24 + 501,79 + 371,81 + 27,54) - 319,77 = 2493,75 - 319,77 = 2173,98$ тис. грн.

Чистий приведений дохід величина позитивна тобто реальні вигоди від реалізації проекту перевищують затрати на проект на 6735,03 тис. грн.

Розрахуємо індекс доходності за формулою:

$$\text{ІД} = \left\{ \sum_{t=1}^n [\text{ЧГП}_t : (1 + p)^t] \right\} : \text{I}_{\text{взаг}}, \quad (3.3)$$

$\text{ІД} = 2493,75 : 319,77 = 7,8.$

Отже, з 1 грн. інвестицій ми отримаємо 7,8 грн. чистого прибутку щорічно.

Розрахуємо індекс рентабельності:

$$\text{ІР} = \text{ЧП}_i : \text{I}_{\text{взаг}}, \quad (3.4)$$

$\text{ІР} = 1203,94 : 319,77 = 3,77.$

Отже, з 1 грн. інвестицій ми отримаємо 3,77 грн. чистого прибутку щорічно.

Розрахуємо коефіцієнти дисконтування по роках, вважаючи що ставка дисконту складає 35 %:

$$\text{Кд} = 1/(1+p)^t, \quad (3.5)$$

Коефіцієнт дисконтування для першого року $1/(1+0,35)^1=0,741$

Коефіцієнт дисконтування для другого року $1/(1+0,35)^2=0,549$

Коефіцієнт дисконтування для третього року $1/(1+0,35)^3=0,407$

Коефіцієнт дисконтування для четвертого року $1/(1+0,35)^4=0,301$

Коефіцієнт дисконтування для п'ятого року $1/(1+0,35)^5=0,223$.

Далі розрахуємо період окупності дисконтований і недисконтований:

1) Недисконтований: $ПО_{\text{н}} = I_{\text{взаг}} : ЧГП_{\text{сер}}, \quad (3.6)$

$$ЧГП_{\text{сер}} = 1234,4 : 5 = 146,88$$

$$ПО_{\text{н}} = 319,77 : 146,88 = 1,3 \text{ року}$$

2) Дисконтований:

$$ПО_{\text{д}} = I_{\text{взаг}} : \left[\sum_{t=1}^n [ЧГП_t : (1 + p)^t] \right] : n \quad (3.7)$$

$$ЧГП_n = 2493,75 : 5 = 498,75$$

$$ПО_{\text{д}} = 319,77 : 498,75 = 0,6 \text{ року.}$$

Проведемо розрахунок грошових потоків по проекту у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Розрахунок грошових потоків по проекту

Показник	Роки						Всього
	0	1	2	3	4	5	
Інвестиції, тис.грн.	(319,77)						319,77
Приріст амортизаційних відрахувань, тис.грн.		31,4	31,4	31,4	31,4	31,4	
Додатковий чистий прибуток, тис.грн.		1203,4	1203,4	1203,4	1203,4	1203,4	
Чистий грошовий потік, тис.грн.		1234,4	1234,4	1234,4	1234,4	1234,4	
Коефіцієнт дисконтування $1/(1+i)^t$		0,741	0,549	0,407	0,301	0,223	
Дисконтований грошовий потік(ТВ), тис.грн		914,7	677,7	502,4	371,6	275,3	2741,7
Кумулят. диск грош потік, тис.грн	-319,77	-594,93	-357,93	-182,63	-51,83	44,47	

Джерело: розраховано автором.

З розрахунків ми можемо побачити, що недисконтований період окупності складає 1,3 року, а дисконтований період окупності – 0,6 року. І 1,3, і 0,6 менше 5 років. Отже, період окупності в межах життєвого циклу проекту.

Отже, розрахований чистий приведений дохід – величина позитивна і складає 2493,75 тис. грн. Це означає, що віддача від реалізації проекту на цю величину перевищує інвестиційні вкладення, що становлять 319,77 тис. грн.

Індекс доходності складає 7,8. Це означає, що віддача від впровадження проекту з однієї вкладеної гривні передбачається отримувати 7,8 грн. віддачі.

Рентабельність (прибутковість) проекту становить 3,77.

Період повернення інвестицій – в межах життєвого циклу проекту складає 1,3 року. При швидкій реалізації проекту цей термін може скоротитися до 0,6 року.

Проведемо розрахунок амортизаційних нарахувань (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Розрахунок амортизаційних нарахувань

Вид основних засобів	Балансова вартість, тис.грн.	Річна норма амортизаційних відрахувань, %	Витрати на амортизацію, тис.грн.
Устатк. Reifei моделі ZDFJ-1000	157,78	20	31,556

Джерело: складено автором.

Розрахуємо виробничу програму підприємства. Згідно режиму роботи підприємства кількість робочих днів в рік становить 250 (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок виробничої програми соєвого молока у натуральному виразі для ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Показник	Значення
Добова потужність, т	2
Коефіцієнт використання потужності	0,78

Продовження таблиці 3.8

Фактичний добовий обсяг виробництва, т	1,56
Кількість діб роботи, днів	250
Річний обсяг виробленої продукції, т	390

Джерело: розраховано автором.

Загалом плануємо випускати 200 т соєвого молока за рік (1 т в день). Коефіцієнт використання потужності виробничої лінії становить 0,78. Пропонуємо виробництво соєвого молока 1000гр у ПЮР-паку.

Розрахуємо витрати на сировину і матеріали 1 т соєвого молока. Норми витрат сировини представлені у табл. 3.9.

*Таблиця 3.9.***Норми витрат сировини на виробництво 1 т соєвого молока**

Найменування сировини	Витрати сировини, кг на 1 т
Соеві боби	200
Вода	750
Сіль морська	2
Ванільний порошок	5
Стабілізатор	10

Джерело: складено автором на основі [92-93].

Таким чином, виходячи з даних табл. 3.5, для виробництва соєвого молока необхідна така номенклатура сировини як: соєві боби, вода, сіль морська, ванільний порошок, стабілізатор.

Вартість сировини і матеріалів на виробництво 1 т соєвого молока наведена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

**Визначення вартості сировини і матеріалів на виробництво 1 т
соєвого молока**

Вид сировини та основних матеріалів	Одиниця виміру	Норми витрат на 1 т	Ціна одиниці сировини, грн.	Сума, грн.
1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Сировина та основні матеріали				
Соеві боби	кг	200	29	5800
Вода	кг	750	2,1	1575
Сіль морська	кг	2	15	30
Ванільний порошок	кг	5	90	450
Стабілізатор	кг	10	157	1570
Разом сировина та інші основні матеріали				9425
Пакувальні матеріали				
ПЮР-пак	шт	1000	9,8	9800
Разом пакувальні матеріали				9800
Миючі та дезінфікуючі засоби	кг	4	32,8	131,2
Всього				9931,2
Транспортні витрати (5%)				967,81
Всього по статті				20324,01

Джерело: розраховано автором

На основі вище наведених даних витрати по статті «Сировина і матеріали» становлять 20324,01 грн. на тону.

Розрахуємо витрати на паливо та електроенергію для виробництва 1 т соєвого молока. Дані представимо у вигляді табл. 3.11.

Таблиця 3.11.

Розрахунок витрат на воду та електроенергію на технологічні цілі

Енерговитрати	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Ціна за од., Грн.	Сума, грн.
Електроенергія	кВт/год	314,6	2,4	755,04
Вода	м ³	12,2	20,4	248,88
Газ	м ³	231,3	3,9	902,07
Всього по статті				1905,99

Джерело: розраховано автором.

Отже, на основі даних табл. 3.10. витрати по статті «Вода та енергія на технологічні цілі» становлять 1905,99 грн. на тону.

Згідно даних підприємства, на лінії виготовлення соєвого молока повинно працювати 4 особи: змінний майстер, апаратник виробництва соєвого молока, готувач суміші для підготовки сировини та укладальник-пакувальник. Далі проведемо розрахунок заробітної плати основних робітників (табл. 3.12).

Таблиця 3.12.

Розрахунок заробітної плати основних робітників

Показник				Всього
Розряди	II	III	IV	-
Кількість робітників, ос.	1	2	1	4
Годинна тарифна ставка, грн.	35,49	38,42	44,73	-
Тривалість зміни	8	8	8	-
Кількість змін на добу	2	2	2	-
Тарифний фонд заробітної плати, грн.	567,84	1229,44	715,68	2512,96
Додатковий фонд заробітної плати, 50% від тарифного фонду, грн.	283,92	614,72	357,84	1256,48
Загальний фонд заробітної плати, грн.	851,76	1844,16	1073,52	3769,44

Джерело: розраховано автором на основі [94].

Норма виробітку за добу складе 1 т. Розрахуємо основну заробітну плату працівників на 1 т: $2512,96 / 1 = 2512,96$ (грн.)

Додатковий фонд заробітної плати на 1 т продукції: $1256,48 / 1 = 1256,48$ (грн.).

Загалом фонд заробітної плати на 1 т продукції складе: $2512,96 + 1256,48 = 3769,44$ (грн.).

Розрахуємо єдиний соціальний внесок на виробництво 1 т соєвого молока: $3769,44 * 0,22 = 829,28$ (грн.).

Загальновиробничі витрати приймаємо 200% від основної заробітної плати, враховуючи, що основна заробітна плата на 1 т складає 2512,96 грн.

Загальновиробничі витрати: $2512,96 * 200 / 100 = 5025,92$ (грн./т).

Амортизаційні витрати становлять: 31,556 тис. грн в рік, тобто на 1 тону продукції виходить $31,556/500 = 0,063$ (63,11 грн.).

Виробнича собівартість 1 т продукції становитиме 31917,75 грн. (табл. 3.13).

Таблиця 3.13.

Планова калькуляція соєвого молока у ПЮР-паку по 1000 мл

№	Найменування статей калькуляції найменування матеріалів	Витрати на 1 т, грн.
1	Сировина і матеріали	20324,01
2	Паливо та енергія	1905,99
3	Основна заробітна плата виробничих робітників	2512,96
4	Додаткова заробітна плата	1256,48
5	Відрахування на соціальні заходи	829,88
6	Амортизаційні відрахування	63,11
7	Загальновиробничі витрати	5025,92
8	Виробнича собівартість	31917,75
9	Адміністративні витрати	1595,89
10	Витрати на збут	3191,77
11	Повні витрати	36705,41

Джерело: розраховано автором.

Також слід врахувати адміністративні витрати та витрати на збут.

Адміністративні витрати приймаємо на рівні 5% від виробничої собівартості.

$$31917,75 * 5 / 100 = 1595,89 \text{ (грн.)}.$$

Витрати на збут приймаємо на рівні 10% від виробничої собівартості.

$$31917,75 * 10 / 100 = 3191,77 \text{ (грн.)}.$$

Отже, повні витрати на виробництво всього обсягу соєвого молока (200 тон) складуть:

$$36705,41 * 200 = 7341082 \text{ (грн.) (7341,082 тис. грн.)}.$$

Наступним кроком розрахуємо відпускну ціну підприємства (табл. 3.14).

Таблиця 3.14.

Відпускна ціна 1 т соєвого молока

№	Показники	Сума, грн.
1	Повні витрати на виробництво і реалізацію	36705,41
2	Рентабельність, %	20
3	Прибуток	7341,08
4	Відпускна ціна підприємства (без ПДВ)	44046,49
5	ПДВ 20%	8809,3
6	Відпускна ціна з ПДВ	52855,79

Джерело: розраховано автором.

Ціна одної упаковки соєвого молока 1000 мл буде на рівні $44,05 \cdot 1 = 44,05$ (грн.) (без ПДВ).

Ціна з ПДВ становитиме 52 грн. 86 коп., а з торгівельною націнкою (15%) — 60 грн. 78 коп.

Розрахувавши відпускну ціну соєвого молока 1000 мл, наведемо розрахунок виробничої програми у вартісному виразі:

$$44046,49 \cdot 200 = 8809298 \text{ (грн.) (або 8809,30 тис. грн.)}.$$

Отже, виробництво нового виду продукції — соєвого молока 1000 мл — призведе до зростання обсягів виробництва та реалізації продукції на ПрАТ «Обухівський молокозавод».

3.3. Вплив впровадження нового продукту на основні показники діяльності суб'єкта господарювання

Розрахуємо результати від реалізації нового виду продукції.

Обсяг чистого доходу від реалізації соєвого молока 1000 мл становить 8809,30 тис. грн., а повні витрати на виробництво складуть 7341,08 тис. грн.

Відповідно прибуток від запровадження виробництва соєвого молока складе:

$$8809,30 - 7341,08 = 1468,22 \text{ (тис. грн.)}.$$

Чистий прибуток від запропонованого заходу складе:

$$1468,22 * 0,82 = 1203,94 \text{ (тис. грн.)}.$$

Розраховані дані узагальнено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15.

Розрахунок ефективності від введення нового продукт

Показник	Значення
Випуск продукції, т	200
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8809,30
Повні витрати на виробництво і реалізацію, тис. грн.	7341,08
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	1468,22
Чистий прибуток, тис. грн.	1203,94

Джерело: розраховано автором.

Як видно за даними табл. 3.14, обсяг виробництва соєвого молока 1000 мл у натуральному вираженні складе 200 т, що у вартісному виразі дозволить збільшити чистий дохід ПрАТ «Обухівський молокозавод» на 8809,30 тис. грн., при цьому повні витрати на виробництво і реалізацію складуть 7341,08 тис. грн., прибуток від реалізації продукції в рамках заходу складе 1468,22 тис. грн. при умові, що вся виготовлена продукція буде реалізована в тому ж році, а чистий прибуток – 1203,94 тис. грн.

Отже, проведені вище розрахунки дають можливість зробити висновок, що впровадження нового виду продукції в майбутньому періоді буде ефективним та прибутковим.

У попередньому пункті ми визначили, що для поліпшення методу конкурентної боротьби і посилення конкурентної позиції ПрАТ "Обухівський молокозавод" на ринку потрібно впровадити новий продукт, який дасть можливість охопити більшу аудиторію споживачів і конкурувати з іншими

виробниками в сегменті альтернативного молока. Ми провели аналіз сучасних тенденцій молочної галузі і прийшли до висновку, що потрібно розробити рослинне молоко, яке стане альтернативою для звичного коров'ячого. В першу чергу це позначиться на асортименті підприємства, а також виведе підприємство на новий рівень. Розглянемо вплив запропонованого рішення на основні показники підприємства в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16.

**Вплив запропонованого рішення на основні показники ПрАТ
«Обухівський молокозавод»**

Показники	Одиниця виміру	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення (+; -)	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	246985	255794,30	8809,30	3,57
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	214618	221001,55	6383,55	2,97
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	236473	243814,08	7341,08	3,10
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	10512	11980,22	1468,22	13,97
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	грн.	0,96	0,95	-0,01	-1,04
Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,26	4,68	0,42	-
Рентабельність продукції	%	4,9	5,20	0,30	-

Джерело: розраховано автором.

Отже, з приведених даних можна зробити висновок, що впровадження нового продукту, а саме соєвого молока 1000 мл позитивно впливає на основні техніко-економічні показники підприємства. Чистий дохід зросте на 3,57% у плановому році, також спостерігається збільшення собівартості на 2,93% і зріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 3,10%.

Також, позитивним явищем є те, що прибуток від реалізації соєвого молока зросте на 13,97%, і можна побачити позитивну динаміку з боку рентабельності діяльності і рентабельності продукції на 0,42% і 0,30% відповідно. Стосовно витрат на 1 грн. чистого доходу від реалізації також є позитивні зміни. У плановому році витрати зменшаться на 1,04%.

В цілому, ми можемо зробити висновок, що запропоноване рішення, а саме впровадження нового продукту – соєвого молока є доцільним для посилення конкурентної позиції на ринку та покращення методів конкурентної боротьби ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Отже, ПрАТ «Обухівський молокозавод» має використовувати неціновий метод конкуренції. Для цього ми розглянули впровадження нового продукту, а саме соєвого молока. По-перше, рослинні продукти користуються попитом у споживачів, а по-друге, розширення асортиментної лінійки дозволить підприємству вийти на новий рівень конкуренції. В даний момент в країні економічна криза, в наслідок чого купівельна спроможність населення впала. В даному випадку метод нецінової конкуренції буде полягати в розширенні каналів збуту не тільки в межах країни, а й за кордон. Тема здорового харчування і виключення з раціону молочних продуктів є актуальною в європейському суспільстві, тому ми вважаємо, що соєве молоко буде мати попит в Європі. В першу чергу, експорт принесе підприємству збільшення прибутку, а також поліпшить імідж ПрАТ "Обухівський молокозавод".

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Отже, у 3 розділі ми розглянули кілька можливих варіантів методу конкурентної боротьби ПрАТ «Обухівський молокозавод» та підвищення конкурентоспроможності підприємства. У першому підпункті ми розглянули варіанти щодо здійснення поставленої мети та вибрали один найкращий. Було запропоновано створити маркетинговий департамент, розширити канали збуту чи розробити та впровадити новий продукт, який відрізняється від продукції підприємства та задовольняє сучасні тенденції молочної галузі.

Найбільш оптимальним запропонованим варіантом є впровадження нового продукту для розширення виробничої бази ПрАТ «Обухівський молокозавод» та врахування споживчих смаків та бажань. Ми розглянули виробництво соєвого молока, яке набуває великої популярності серед споживачів, завдяки тренду на рослинне молоко. Ми розраховували виробничу програму в реальному виразі для ПрАТ «Обухівський молокозавод», норми витрат сировини на виробництво 1 т соєвого молока, витрати сировини на виробництво 1 т запропонованої продукції, витрати на воду та електричну енергію для технологічних цілей. Також ми підраховали відпускну ціну 1 тони соєвого молока та вплив на основні економічні показники підприємства.

Після цих розрахунків ми дійшли висновку, що соєвого молока збільшить чистий дохід компанії на 8809,30тис. грн.

Можна зробити висновок, що обраний варіант створення та впровадження нового продукту є вигідним і ефективним варіантом для ПрАТ «Обухівський молокозавод» для поліпшення методу конкурентної боротьби та закріпленню конкурентної позиції підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У бакалаврській роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано заходи щодо удосконалення конкурентної позиції суб'єкта господарювання, який спеціалізується на виробництві та реалізації молочних продуктів, що полягає в формуванні теоретичних і методичних положень забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом вибору методу конкурентної боротьби та впровадженню нового продукту.

У даній дипломній роботі ми вивчили такі поняття як «конкурентоспроможність», «методи конкурентної боротьби», «цінова і нецінова конкуренція». У сучасному світі дуже важливо вміти піднести свою компанію на ринку, так як від іміджу підприємства залежить його майбутній розвиток і існування. Для того, щоб підприємство було передовим, необхідно слідувати сучасним тенденціям і розвиватися конкурентного переваги фірми.

В ході першого розділу дипломної роботи було розглянуто теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства, а також проаналізовано методи конкурентної боротьби. Дослідження літературних джерел дало можливість надати власне визначення поняттю «конкурентоспроможність підприємства» – це характеристика рівня та потенціалу підприємства, яка дозволяє вести конкурентну боротьбу на ринку і мати змогу запропонувати унікальний товар.

Отже, після вивчення теоретичної та методологічної бази конкурентоспроможності підприємств на ринку ми змогли проаналізувати молочну галузь і визначити, що даний ринок є прибутковим і перспективним, але є вельми негативна динаміка зниження коров'ячого поголів'я в країні. Внаслідок чого було визначено тенденція на здорове харчування, яке включає зацікавленість населення в рослинному молоці. Даний продукт є популярним не тільки серед споживачів молочної продукції, а й серед тих, хто мають проблеми зі здоров'ям, такі як непереносимість лактози. Ми вважаємо, що розвивати напрямок рослинного молока дуже перспективно і

вигідно, так як даний продукт затребуваний не тільки на національному ринку, але і за кордоном. Це відмінна можливість для збільшення експорту молочний продукції в країні, що призведе до розвитку економіки, а також це дозволить розширити пізнаваність національної продукції на світовому ринку. Також, було проаналізовано основні техніко-економічні показники ПрАТ «Обухівський молокозавод» та виявлено рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. В ході аналізу ми побачили негативну динаміку змін деяких показників діяльності суб'єкта господарювання, але конкурентна позиція на достатньому рівні на фоні основних конкурентів.

В третьому розділі ми вивчили виробничу технологію виготовлення рослинного молока, в нашому випадку соєвого, ми вирішили запропонувати ПрАТ "Обухівський молокозавод" розширити свою лінійку нестандартним для підприємства продуктом. Головною ідеєю є можливість вийти не тільки за межі ринків, на яких представлена компанія, але і в перспективі випустити продукт за межі країни.

Вивчивши фінансовий стан підприємство ми прийшли до висновку, що створення нового продукту також поліпшить становище ПрАТ "Обухівський молокозавод", так як були проведені розрахунки, що підтверджують економічну вигідність проведення даного заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шульга М.О. Управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств харчової промисловості : автореф.: спец. 08.00.04 «Економіка управління підприємствами» / Шульга М.О.; ХНТУ. — Херсон, 2015.
2. Weber, M. Economy and Society. Vol. I. Berkeley: University of California Press, 1978. P. 38.
3. Радаев В. В. Что такое экономическое действие? / В. В. Радаев // Экономическая социология. – Том 3, № 5. 2002.
4. Радаев В.В. Что такое конкуренция? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/chto-takoe-konkurenciya-1>
5. Економічна конкуренція: словник-довідник / Фоксфорд [Електронний ресурс] – Режим доступа: <https://foxford.ru/wiki/obschestvoznanie/konkurenciya>
6. Маракулин, М. В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - С. 29 – 34
7. Калашникова, Л. М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции // Машиностроитель. - 2013. -№ 11. - С. 15-18.
8. Richard, P. Intellectual Capital Literature Review. Measurement, reporting and management. / P. Richard, J. Guthrie. // Journal of Intellectual Capital. - 2000. - №2. -pp. 155-176.
9. Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. - Москва: Аль-фаПресс, 2004 - 160 с.
10. Самодуров, Д.О. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе комплексной оценки его потенциала: автореф. дисс. ... канд.экон.наук / Д.О.Самодуров. - Спб., 2000.
11. Дементьева, А. В. Конкурентоспособность международных компаний / А. В. Дементьева // Маркетинг. - 2010 - 64 с.

12. Фасхиев, Х.А. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг / Х.А. Фасхиев, И.М. Гараев // Skitech - онлайн-научно-технический журнал, - 2004. - №15 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.kampi.ru/scitech/base/nomer15/>
13. Рубин, Ю.Б. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б.Рубин, В.В.Шустов. - М.: Знание, 1990.
14. Спирина А. Г. Конкурентоспособность предприятий и факторы их конкурентных преимуществ [Электронный ресурс] / А. Г. Спирина , В.Л. Даниленков. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-predpriyatiy-i-factory-ih-konkurentnyh-preimuschestv>
15. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятия «конкурентоспособность агропромышленного предприятия» [Электронный ресурс] /Р. Е. Мансуров // Вестник ОрелГАУ (11). - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ob-ekonomicheskoy-suschnosti-ponyatiya-konkurentosposobnost-agropromyshlennogo-predpriyatiya>
16. Аптекарь С. Розвиток конкуренції в Україні / С. Аптекарь, О. Жалюйда // Економіка України. – 2009. - № 7. – С. 13-21.
17. Чумак В. О. Конкурентні переваги як необхідний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. О. Чумак // Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України : матеріали X Міжн. наук-практ. конф., 19-20 лист. 2019 р.: тези доповідей. – К.: НУХТ, 2019. – С. 331-333.
18. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. - 256 с.
19. Психологическое сообщество. Офіційний сайт [Электронный ресурс] / Ценовая и неценовая конкуренция - Режим доступа: <https://psyera.ru/3567/cenovaya-i-necenovaya-konkurenciya>
20. Финансовый форум. Офіційний сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.banki.ru/wikibank/konkurenciya/>

21. Теория конкуренции : уч. пособ. / за ред. Т. Б. Оберт [Електронний ресурс] / Т. Б. Оберт. – Саратов., 2014.
22. Чемберлин Э.Х. Теория монополистической конкуренции. - М.: Изд-во иностр. лит.- 1959. С. 28
23. Вільна енциклопедія. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
24. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990
25. Ценовые и неценовые формы конкуренции [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://works.doklad.ru/view/Pyd-HMHDqOw.html>
26. Теория конкуренции : уч. пособ. / за ред. Т. Б. Оберт. – Саратов., 2014. – 80с.
27. Чумак В. О. Вибір методу конкуренції на ринку / В. О. Чумак, І. В. Євсєєва-Северина // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті : матеріали 86 Міжн. наук. конф., 2–3 квіт. 2020 р., – К.: НУХТ, 2020 р. – Ч.3. – С.47.
28. Лекційні матеріали для студентів. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://studopedia.su/12_84680_golovna-risadokonaloikonkurentsii-zhodna-iz-firm-ne-mozhe-vplivati-na-rozdribnustsinu-tak-yak-dolya-kozhnoi-z-nih-u-zagalnomu-vipusku-produktsii-neznachna.html
29. Вільна енциклопедія. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
30. Амасова В. Види конкурентної боротьби. Досконала і недосконала конкуренція / В. Амасова, Г. Гукасян, Г. Маховікова // Економічна теорія. – 2008.
31. Чухно А.А. Основы економічної теорії : підручник / А.А. Чухно, П.С. Єщенко, Г.Н. Климко та ін. / за ред. А.А. Чухна. –К. : Вид-во "Вища шк.", 2001. – 606 с.

- 32.Амасова В. Види конкурентної боротьби. Досконала і недосконала конкуренція / В. Амасова, Г. Гукасян, Г. Маховікова // Економічна теорія. – 2008.
- 33.Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Кваско // Економічні науки. К.: – 2018.
- 34.Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности [Текст] / А. А. Лазаренко // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 374-377.
- 35.Родина Г. А. Микроэкономика.: учебник, под ред. Г.А. Родиной, С.В. Тарасовой.–М.: Юрайт, 2012.
- 36.Колмакова О.М. Основні принципи побудування економічного механізму прогнозування та швидкого реагування на подію «настання кризи» / Колмакова О.М. / Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ. – 2011. – № 34 – С. 399–401.
- 37.Болодурина В. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия [Електроний ресурс] – Режим доступу: <https://research-journal.org/economical/metody-ocenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/>
- 38.Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>
- 39.Александров І. О. Інноваційний менеджмент [Електроний ресурс] / І. О. Александров, Г. П. Бурук // Маркетинг і менеджмент. – 2010. - №2. – Режим доступу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_2_89_99.pdf
- 40.Підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610>
- 41.Файловий архив для студентів. Офіційний сайт [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5043608/page:3/>
- 42.Побудова матриці SWOT-аналізу [Електроний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.com.ua/1_4400_pobudova-matritsi-SWOT-analizu.html

43. Навчальні матеріали онлайн. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/89759/menedzhment/space_analiz
44. Файловий архив для студентів. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5052770/>
45. Лекційні матеріали для студентів Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.com.ua/1_4400_pobudova-matritsi-SWOT-analizu.html
46. Паблішинг платформа Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://teletype.in/@smrnk/rkeoQ2Qmr>
47. Поляничкин Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Ю. А. Поляничкин // Бизнес в законе. — 2012. — №3. — С. 191-194.
48. Фактори конкурентного середовища в сегменті виробництва молочної продукції в Україні / О. А. Мошковська // Інфраструктура ринку. - 2019. - Вип. 34.
49. Мошковська О. А. Виробництва молочної продукції в Україні [Електронний ресурс] / О.А. Мошковська // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/22.pdf
50. ДСТУ 3662 до: 2015 «Молоко-сировина коров'яча. Технічні умови» : (дата звернення: 01.09.2019). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/0BzSNiJWu2FL2QnlIMk4yVHRjb2M/view>
<https://delo.ua/business/itogi-goda-moloko-349186/>
51. Інформаційно-аналітичний портал про молочний бізнес в Україні та світі. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://milkua.info/ru/post/novye-standarty-bezopasnosti-i-kacestva-moloka>
52. Державна служба статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2019).

- 53.Мошковська О. А. Виробництва молочної продукції в Україні [Електроний ресурс] / О.А. Мошковська // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/22.pdf
- 54.Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг Офіційний сайт [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-molochnoj-produkcii-v-ukraine-2019-god>
- 55.Хімлаборреактив Офіційний сайт [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hlr.ua/article/molochnaya-otrasl-ukrainy-novye-standarty-uzhe-na-poroge-85>
- 56.Ринок молочної продукції України [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://trademaster.ua/articles/312870>
- 57.Портал топ-менеджерів оптової і розничної торгівлі. Офіційний сайт [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://trademaster.ua/articles/>
- 58.Ринок молочної продукції України [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://trademaster.ua/articles/>
- 59.Від кількості до якості: аналіз ринку молочної продукції в Україні : (дата звернення: 02.09.2019) - [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ot-kolichestva-k-kachestvu-analiz-rynkamolochnoj-produkcii-v-ukraine>
- 60.Директива ради 92/46/ЕЕС від 16 червня 1992 р., що встановлює медико-санітарні правила щодо виробництва та розміщення на ринку сирого молока, теплообробленого молока та продуктів на молочній основі : (дата звернення: 01.09.2019) - [Електроний ресурс]. – Режим доступу: http://garmonia-kiev.narod.ru/Directivs/92_46.htm.
- 61.ДСТУ 3662 до: 2015 «Молоко-сировина коров'яча. Технічні умови» : (дата звернення: 01.09.2019) – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/0BzSNiJWu2FL2QnlIMk4yVHRjb2M/view>

- 62.ДСТУ 3662–97. Молоко коров'яче незбиране (дата звернення: 01.09.2019) - [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dnaop.com/html/34011/doc>
- 63.Керанчук Т.Л. Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 3(08). С. 133–136. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/25.pdf.
- 64.Інформаційно-аналітичний портал про молочний бізнес в Україні та світі. Офіційний сайт [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/analiz-molocnoi-galuzi-ukraini>
- 65.Актуальные новости и качественная аналитика для малого и среднего бизнеса. Офіційний сайт [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/itogi-goda-moloko-349186/>
- 66.Головний сайт про агробізнес. Офіційний сайт [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://latifundist.com/blog/read/2357-stagnatsiya-i-maslozavisimost-analiz-molochnogo-rynka-ukrainy-2018>
- 67.Стагнация и маслозависимость: анализ молочного рынка Украины 2018 – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://latifundist.com/blog/read/2357-stagnatsiya-i-maslozavisimost-analiz-molochnogo-rynka-ukrainy-2018>
- 68.Українські новини. Офіційний сайт [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukranews.com/news/667497-import-molochnoj-produktsii-vyros-na-50-za-9-mesyatsev>
- 69.Інформаційно-аналітичний портал про молочний бізнес в Україні та світі. Офіційний сайт [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://milkua.info/ru/post/molocnyj-rynok-rost-tendencii-i-prognoz-2019-2024>
- 70.Собянина А. Тренды и тенденции молочного рынка-2019 [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrovesti.net/news/indst/trendy-i-tendentsii-molochnogo-rynka-2019.html>

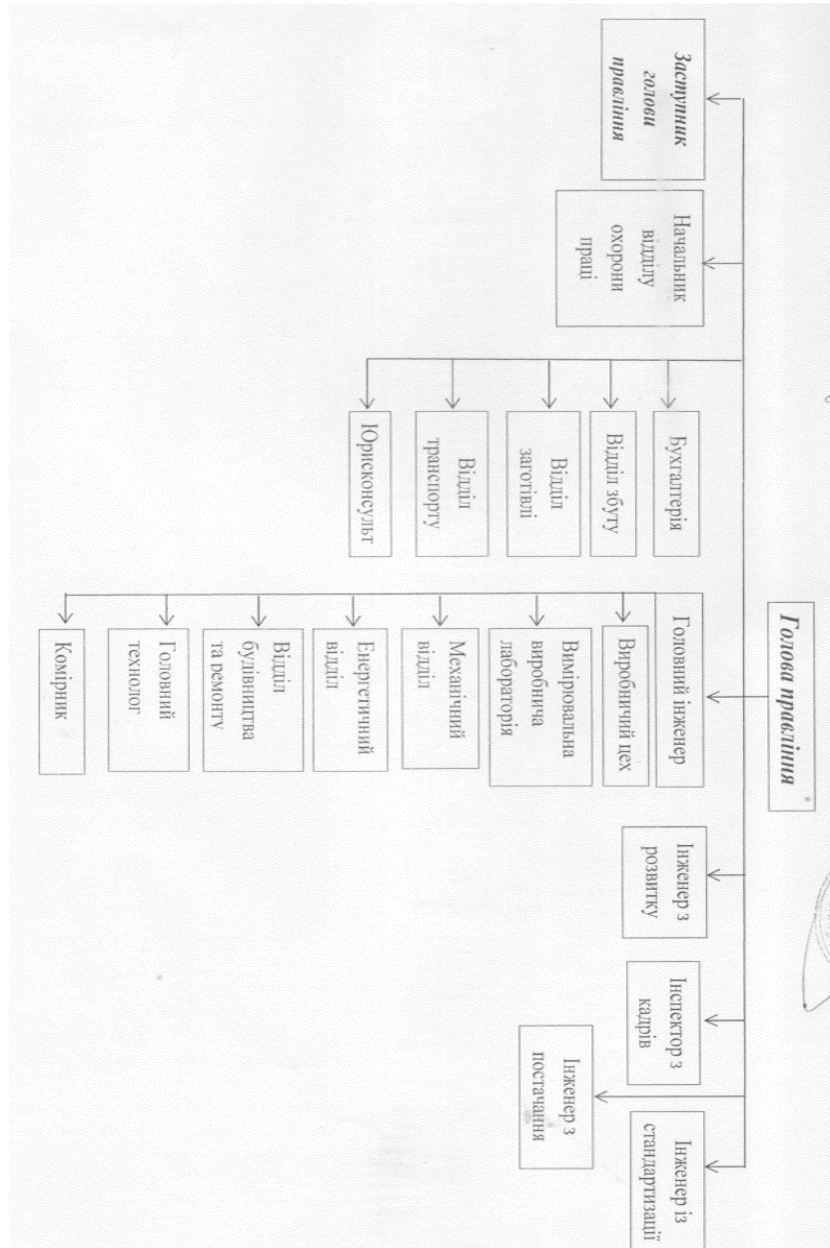
- 71.Всероссийский справочник «молочная отрасль 2020». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milknews.ru/longridy/trendy-2019.html>
- 72.Візитна картка ПрАТ «Обухівський молокозавод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://obmol.com.ua/vizutna.php>
- 73.Документація ПрАТ «Обухівський молокозавод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD/Downloads/520.pdf>
- 74.Гарантія якості ПрАТ «Обухівський молокозавод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://obmol.com.ua/garantia.php>
- 75.Лінійно функціональна організаційна структура переваги і недоліки. Лінійна і функціональна структури управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://seletskie.ru/nalogi-i-otchetnost/linearly-functional-organizational-structure-advantages-and-disadvantages-linear-and-functional-control-structures/>
- 76.Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України: Монографія. / Т.Л. Мостенська, О.І. Драган, І.В. Суха / Національний ун-т харчових технологій. – Київ, 2010. – 268 с.
- 77.Консалтингова компанія Iteam. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.iteam.ru/model-analiza-majkla-portera/>
- 78.Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова - М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 1999.
- 79.Реалізація ПрАТ «Обухівський молокозавод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://obmol.com.ua/realizacia.php>
- 80.Мережа супермаркетів, торгових центрів і магазинів NOVUS. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novus.zakaz.ua/ru>

81. Трубицина В. А. Роль маркетинга в деятельности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 34. – С. 245–249.
82. Процесс принятия управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kovalenkob.ru/>
83. О.В. Бурляева Процесс принятия управленческих решений: наукова робота/ О.В. Бурляева, В.В. Ибрагимов, А.В. Ленард - 2008
84. Разработка и внедрение нового товара на рынок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/404857/page:2/>
85. Переработка сои как прибыльный бизнес [Электронный ресурс] – URL: <https://bakertilly.ua/ru/news/id38598>
86. Eden Foods. "Soy Beverage Manufacturing Process." Clinton, MI: Eden Foods, 1997. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.madehow.com/Volume-5/Soy-Milk.html>
87. Соевое молоко - Soy milk [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ru.qwe.wiki/wiki/Soy_milk
88. Soy drink line [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sordi.com/sites/default/files/SOY%20DRINK_1.pdf
89. How products are made. Офіційний сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.madehow.com/Volume-5/Soy-Milk.html>
90. Платформа Alibaba Офіційний сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://russian.alibaba.com/product-detail/industrial-soya-bean-milk-production-line-soy-milk-making-machine-60755226217.html?spm=a2700.8699010.29.26.1c4d31beck8cxz>
91. Документація ПрАТ «Обухівський молокозавод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <file:///C:/Users/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD/Downloads/520.pdf>
92. Медиа о здоровом образе жизни. Офіційний сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://the-challenger.ru/eda/retsepty/kak-prigotovit-soevoe-moloko-doma/>

93. Студентський науковий форум. Офіційний сайт_[Електронний ресурс].
– Режим доступу: <https://scienceforum.ru/2019/article/2018010424>
94. Інформаційно-консультаційний проект України. Офіційний сайт
[Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.zarplata.co.ua/?p=8819>

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

На 31.12.2018 р.

Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
1.Необоротні активи	1000	0	0
нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	8	8
Накопичена амортизація	1002	8	8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5866	6178
Основні засоби	1010	26604	25648
первісна вартість	1011	58252	61825
знос	1012	31648	36177
Інвестиційна нерухомість	1015	23	2
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	54	39
знос інвестиційної нерухомості	1017	31	37
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	260	260
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	275	289
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	343	15060
Усього за розділом 1	1095	33371	47437
1	2	3	4
2.Оборотні активи			
Запаси	1100	14805	14661

Виробничі запаси	1101	7203	71117
Незавершене виробництво	1102	4	1
Готова продукція	1103	7304	7224
Товари	1104	294	319
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1984	2132
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1606	1561
з бюджетом	1135	0	59
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	57
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх	1145	144	145
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	299	294
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	12016	5755
Готівка	1166	290	326
Рахунки в банках	1167	11726	5429
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	44	65
Усього за розділом 2	1195	30898	24672
3.Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	64269	72109

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
1.Власний капітал			
Зареєстрований(пайовий) капітал	1400	3203	3203
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3092	3092
Додатковий капітал	1410	35896	43780
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	3539	3963
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11642	10493
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
<i>Інші резерви</i>	1435	0	0
Усього за розділом 1	1495	57372	64531
2.Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0

Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань		0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом 2	1595	0	0
3.Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	0
довгостроковими зобов'язаннями			

товари, роботи, послуги	1615	2198	2367
розрахунками за бюджетом	1620	1010	694
у тому числі з податку на прибуток	1621	525	0
розрахунками зі страхування	1625	207	321
розрахунками з оплати праці	1630	981	1310
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	349	517
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з	1640	336	196
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1618	1971
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	198	202
Усього за розділом 3	1695	6897	7578
1	2	3	4
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
5. Чиста вартість активів недержавного пенсійного	1800	0	0
Баланс	1900	64269	72109

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

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	246985	237295
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(214618)	(207058)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	32367	30237
прибуток			
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід(витрати)від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід(витрати)від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4023	1737
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і	2122	0	0

<i>сільськогосподарської продукції</i>			
<i>Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5357)	(4675)
Витрати на збут	2150	(16498)	(13746)
Інші операційні витрати	2180	(5663)	(3252)
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	(0)	(0)
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	8872	10301
прибуток			
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	108	42
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Витрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(42)	(4)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	8938	10339
прибуток			
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1609)	(1861)
Прибуток(збиток)від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	7329	8478
прибуток			
збиток	2355	(0)	(0)

Додаток Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2017 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	8	8
накопичена амортизація	1002	8	8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2214	5866
Основні засоби	1010	25321	26604
первісна вартість	1011	52054	58252
знос	1012	26733	31648
Інвестиційна нерухомість	1015	15	23
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	37	54
знос інвестиційної нерухомості	1017	22	31
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	260	260
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	46	275
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	2427	343
Усього за розділом I	1095	30283	33371

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12253	14805
Виробничі запаси	1101	7571	7203
Незавершене виробництво	1102	0	4
Готова продукція	1103	4436	7304
Товари	1104	245	294
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1626	1984
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2176	1606
з бюджетом	1135	306	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	298	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахований доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	166	144
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	687	299
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7607	12016
Готівка	1166	183	290
Рахунки в банках	1167	7424	11726
Витрати майбутніх періодів	1170	5	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	47	44
Усього за розділом II	1195	24873	30898
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	55156	64269

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3203	3203
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3092	3092
Додатковий капітал	1410	28672	35896
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	3109	3539
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11763	11642
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	49839	57372
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	0
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	1521	2198
розрахунками з бюджетом	1620	965	1010
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	525
розрахунками зі страхування	1625	177	207
розрахунками з оплати праці	1630	794	981
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	349
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	86	336
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1035	1618
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	739	198
Усього за розділом III	1695	5317	6897

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	55156	64269

Додаток Д

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	237295	183810
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(207058)	(157780)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	30237	26030
прибуток			
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1737	2708
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(4675)	(3663)
Витрати на збут	2150	(13746)	(11928)
Інші операційні витрати	2180	(3252)	(2642)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	10301	10505
прибуток			
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	42	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(4)	(13)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	10339	10492
прибуток			
збиток	2295	(0)	(0)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1861)	(1892)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	8478	8600
прибуток			
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8478	8600

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	183063	139668
Витрати на оплату праці	2505	25337	20335
Відрахування на соціальні заходи	2510	5503	4386
Амортизація	2515	5248	4445
Інші операційні витрати	2520	4808	2925
Разом	2550	223959	171759

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	305017	305017
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	305017	305017
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	27,8	28,2
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	27,8	28,2
Дивіденди на одну просту акцію	2650	3,08	4,8