

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Березянюк Т.В.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 5 Тараненко Маргарита Олександрівна
(прізвище та ініціали)

Керівник: д. е. н., проф. Ємцев Віктор Іванович
(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»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
(код і назва)
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т.В. Березянюк

“10” лютого 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Тараненко Маргариті Олександрівні

Тараненко Маргариті Олександрівні

1. Тема роботи «Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства»

керівник роботи д. е. н., проф. Ємцев В.І

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10.02.2020 р № 109-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 05 червня 2020р.

3. Вихідні дані до роботи проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства

Розділ 2. Дослідження діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та стратегій підвищення його конкурентоспроможності.

Розділ 3. Розробка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 9 рисунках та 28 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. 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.	15.02.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	20.02.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	25.02.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.02.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.03.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2020 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2020 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	28.05.2020 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)

Тараненко М.О.

Керівник роботи

(підпис)

Ємцев В.І.

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто та узагальнено існуючі теоретико-методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства. В роботі досліджено методи та підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано основні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Виокремлено сутність конкурентоспроможності та визначено її місце в системі управління підприємства.

На основі узагальнення результатів дослідження рівня конкурентоспроможності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» розроблено пропозиції щодо його підвищення, обґрунтовано необхідність проведення запропонованих напрямів, зокрема розширення асортименту продукції, а саме виготовлення шоколадного масла, а також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 96 сторінках, містить 28 таблиць, 9 рисунків.

Ключові слова: КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ.

SUMMARY

The graduation work considers and summarizes the existing theoretical and methodological principles of increasing enterprise competitiveness. The methods and approaches to assessing the level of competitiveness of the enterprise are investigated in the work, the main directions of increasing the level of competitiveness of TDV "Zolotonisky butter plant" are analyzed. The essence of competitiveness is singled out and its place in the enterprise management system is determined.

Based on the generalization of the results of the study of the level of competitiveness TDV "Zolotonisky butter plant" developed proposals for its improvement, substantiated the need for the proposed areas, including expanding the range of products, namely the production of chocolate butter, and determined the impact of the proposed measure on key performance indicators.

The graduating work is presented on 96 pages, contains 28 tables, 9 drawings.

Key words: COMPETITION, COMPETITIVENESS, STRATEGY, ENTERPRISE, MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «стратегія».....	10
1.2 Теоретичні основи розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	26
1.3 Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.	32
Висновки до розділу 1.....	40
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ» ТА СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.	43
2.1 Аналіз ринку молочної продукції.	43
2.2 Загальна характеристика ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»...	54
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності та стратегій підприємства щодо підвищення його конкурентоспроможності.	60
Висновки до розділу 2.....	70
Розділ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	72
3.1 Прийняття управлінського рішення щодо удосконалення стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства.	72
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження заходу щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.	79
3.3 Вплив запропонованого заходу на рівень конкурентоспроможності підприємства та основні техніко-економічних показників діяльності суб'єкта господарювання.	88

Висновки до розділу 3.....	90
Висновки та пропозиції	91
Список використаних джерел.....	94
Додатки.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. Особливості сучасних економічних відносин зумовили необхідність пошуку підприємствами інструментів активізації їх розвитку, які зможуть забезпечити їм високий рівень конкурентоспроможності. Одними з таких інструментів є розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств, адже їх успішне впровадження забезпечує можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісних послуг чи продукції, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність свого функціонування. Особливо актуальним це питання стає нині, коли відбуваються докорінні зміни в царині економічних відносин, коли водночас необхідно враховувати вимоги ринку і економічні можливості підприємств, потреби потенційних інвесторів та споживачів.

Важливість дослідження проблеми посилюється ще й тим, що на конкурентні відносини впливають відкритість економіки та глобалізаційні процеси. Транснаціональні корпорації, виходячи на національні ринки, загострюють конкуренцію серед виробників на основі пропозиції якісної продукції, але одночасно спричиняють згортання діяльності підприємств, які не витримують конкуренції. Через те, що наявні трансформаційні процеси відчутно впливають на систему менеджменту підприємств, та для вирішення проблем стабільного функціонування підприємств на довгострокову перспективу необхідні теоретичні узагальнення, нові комплексні підходи та наукове обґрунтування з розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств за наявних викликів і запитів сьогодення. Сукупність відзначених обставин зумовлює актуальність теми нашої роботи.

Метою роботи є розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства;
- дослідити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розробити стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- надати економічне обґрунтування доцільності і реалізації запропонованих стратегій.

Об'єктом дослідження є процес підвищення конкурентоспроможності підприємства

Предметом дослідження є розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних учених в царині конкуренції та розробки конкурентної стратегії. У процесі досліджень застосовувався метод побудований на базі ефективної конкуренції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «стратегія»

Конкуренція як економічна категорія є предметом досліджень багатьох авторів, які підкреслюють особливість конкуренції в сучасних умовах. На думку М. Портера - це один з найважливіших факторів, що викликають необхідність розробки стратегії. Конкурентна боротьба охоплює не тільки відносини між конкуруючими організаціями, але також впливає на відносини між компанією і її клієнтами, постачальниками, виробниками товарів-замінників і новими потенційними конкурентами тощо [1].

Термін «конкуренція» походить від пізньолатинського «concurrentia» – «збігаючий», «стикаюся», і означає суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі і продажу товарів [2].

Конкуренція – це економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залученням більшої кількості покупців та одержування максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах [2]. Головна умова конкурентних відносин – свобода вибору, яка реалізується у формі прагнення кожного одержувати для себе особисто грошовий дохід. Конкуренція означає наявність на ринку великої кількості незалежно діючих продавців і покупців. Чиста конкуренція виникає, коли численні продавці займаються продажем однорідного продукту, й на ринку немає диференціації товару. Здійснена конкуренція - це чиста конкуренція та мобільність ресурсів усередині ринку й відсутність перешкод для виходу та входу учасників.

Ефективна конкуренція – покупці й продавці оперують незалежно у вільній конкурентній системі. У процесі конкурентної боротьби учасники мають однакові цілі – максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому

в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших досяг певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг – це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи свої первісні позиції [3]. Теорія конкуренції була узагальнена Адамом Смітом у праці «Дослідження про природу й причини багатства народів» (1776 р.). Новизна теорії конкуренції А. Сміта полягала в тому, що він уперше:

1) сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції);

2) сформулював головний принцип конкуренції - принцип «невидимої руки», відповідно до якого "смикаючи" за ниточки маріонеток - підприємців, «рука» змушує їх діяти відповідно до якого-небудь «ідеального» плану розвитку економіки, безжалісно витіснити фірми, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції;

3) відпрацював теоретично дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, що об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями. Тонкість механізму конкуренції полягає в тому, що при скороченні попиту на товар найбільші труднощі випробовують фірми, що випускають неякісну або занадто дорогую продукцію. Гнучкість механізму конкуренції проявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни обстановки в зовнішньому середовищі. Швидко адаптуються до середовища мобільні фірми;

4) визначив основні умови ефективною конкуренції, що включають наявність великої кількості продавців і покупців, що вичерпує інформацію, мобільність використовуваних ресурсів, неможливість кожного продавця впливати на зміну ринкової ціни товару (при збереженні його якості або якості сервісу);

5) розробив модель посилення й розвитку конкуренції, довів, що в умовах ринкових відносин можливо максимальне незадоволення потреб

споживачів і найкраще використання ресурсів у масштабі суспільства в цілому [3].

К. Маркс та Ф. Енгельс найбільшу увагу приділили пошуку причин появи конкуренції і визначенню етапів її розвитку. К. Маркс описував механізм конкуренції таким чином: «конкуренція встановлює однакову ринкову вартість і ринкові ціни із різних індивідуальних вартостей товару. Тільки конкуренція капіталів в різних галузях виробництва створює ціну виробництва, яка вирівнює норму прибутку [4]. К. Маркс заклав основи в розумінні конкуренції як закономірності, розкривши її зв'язок, насамперед, з основним законом товарного виробництва

Економіка кінця XIX ст. розглядалась вченими економістами як ринок досконалої конкуренції, тобто ринок однорідних товарів, продавці і покупці на якому діють раціонально, володіють всією економічною інформацією і мають свободу дій та пересування. В той час ідеї цінового регулювання привернули увагу багатьох економістів. А. Маршалл вперше в економічній науці почав критикувати умовності моделі вільної конкуренції та вказав на важливість нецінових методів конкурентного змагання. Дослідження А. Маршаллом конкуренції напряму пов'язано з його теорією ринку. Вчений сформулював механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої конкуренції та дії законів граничної корисності й граничної продуктивності, науково обґрунтував суть конкуренції. На його думку, зміст конкуренції полягає у змаганні однієї людини з іншою, особливо під час продажу або купівлі чого-небудь [5].

Значний вклад у теорію недосконалої конкуренції зробила англійський економіст Дж. Робінсон [6]. Вчений вказує, що при недосконалій конкуренції окремий продавець може стати монополістом. При недосконалій конкуренції кількість товару на ринку зменшується, внаслідок чого зростають ціни, що веде до збільшення монопольного прибутку та порушує закони ринку. На думку Дж. Робінсон, маневрування цінами – характерна риса монополістичної

політики, направленої з однієї сторони на гнучкі пристосування до диференційних ринкових сегментів і змінними умовами кон'юнктури, з іншої – на розширення та створення нових ринків, за допомогою механізму цін. Вирішення даної проблеми Дж. Робінсон бачить у втручанні держави.

Новий підхід до розробки конкурентної стратегії розробив Дж. Ф. Мур [6]. Вчений зазначав, що всі підприємства можуть досягнути суттєвих фінансових результатів, якщо їх товари та послуги будуть ефективнішими, ніж у інших компаніях. Однак для здійснення інновації необхідні партнери-споживачі і партнери-постачальники. І чим радикальніше інновація, тим більше, глибше і ширше мають бути задіяні інші гравці, особливо покупці [7]. Результатом такої діяльності є створення сітки організацій, об'єднаних загальною ідеєю реалізації інновацій. На його думку, така кооперація не менш важлива ніж конкуренція. Дж. Ф. Мур провів аналогію між природнім середовищем і бізнес-середовищем, розвиток яких відбувається через боротьбу, співробітництво, взаємозалежність, де відбувається об'єднання еволюції і конкуренції («коеволюція»). Таким чином, замість того, щоб концентрувати свої зусилля на вузькому розумінні конкуренції, необхідно акцентуватись на створенні власного конкурентного середовища та намагатись зайняти в ньому провідну роль. Ч. Кім та Р. Моборн у книзі «Стратегія голубого океану» поділяють ринок на «червоні океани» та «голубі океани» [8]. Під першими вчені розуміють всі наявні галузі на ринку, а другі визначають – як неіснуючі на сьогодні. Вчені зазначають, що в умовах, коли в різних галузях економіки пропозиція починає перевищувати попит, боротьба за частку ринку вже не достатня для забезпечення стійкого зростання. Незважаючи на те, що «червоні океани» завжди будуть залишатись фактом ділового життя, для подальшого розвитку і отримання нового прибутку компаніям необхідно створювати «голубі океани». Заповнення незайнятих ділянок ринку вимагає творчого підходу та дає можливість отримання високого прибутку, відсторонюючись від насиченої конкурентної боротьби. Таким чином, сучасні

концепції конкуренції все більше ґрунтуються на розумінні сутності конкуренції як процесу управління конкурентними перевагами в ринковому середовищі. Інновації забезпечують найстійкіші конкурентні переваги і застосовуються у всіх сферах діяльності. Стратегічна поведінка компанії спирається в більшій мірі на співробітництво в бізнесі, або на уникненні відкритої конкурентної боротьби. Вищесказане дозволяє узагальнити дослідження конкуренції і провести наступну систематизацію етапів розвитку і сутності теорії конкуренції (табл.1.1)

Необхідно зазначити, що виділення етапів розвитку теорії конкуренції і підходів до її вивчення є досить умовним. Відсутність чіткої межі зумовлена взаємозв'язком наведених концепцій, умовами розвитку тієї чи іншої країни. Однак такий поділ можна вважати раціональним згідно проведеного ретроспективного аналізу розвитку теорії конкуренції, адже зазначені етапи розділені у часі. Якщо на початковій стадії конкуренція розглядалась, насамперед, як змагання за обмежені ресурси з метою найбільшого задоволення потреб – то лише згодом предметом дослідження науковців ставала структура ринку, мета діяльності, методи та результати ведення конкурентної боротьби.

Серед вітчизняних науковців особливо зросла увага до поняття «конкуренція» у зв'язку із переходом національних економік до ринкової системи господарювання. Через відсутність історичного досвіду дослідження конкуренції в нашій країні проблема конкуренції до кінця ще не вивчена. Основна робота вчених направлена на вивчення методів конкурентної боротьби, форм конкуренції, також на аналіз її практичної ролі у формуванні стратегії управління підприємствами.

Аналіз сучасної літератури показав, що багато українських економістів дотримуються поведінкового підходу до визначення поняття «конкуренція».

Таблиця 1.1

**Етапи розвитку і основні підходи до визначення поняття
«конкуренція»**

1	2	3
Підходи	Автори	Зміст
1 етап Поведінковий	А. Сміт, Д Рікардо, К Маркс, А. Маршалл, Дж. Б. Кларк [4,7,9]	Конкуренція – це суперництво між індивідуальними продавцями і покупцями за більш вигідні умови на ринку. Конкуренція – це невидима рука ринку, яка координує діяльність його учасників. Ціль конкуренції – боротьба за отримання найбільшого прибутку. При цьому основним методом конкурентної боротьби є цінова політика. Неокласичний варіант поведінкового тлумачення конкуренції пов'язаний з боротьбою за рідкісні економічні блага і за гроші покупця, на які їх можна купити.
2 етап Структурний	Дж. Робінсон, Е. Чем берлін, А. Курно [10]	Акцент переміщується з боротьби між компаніями на аналіз структури ринку, умов, які на ньому переважають. Вченими обґрунтовано чотири основних типи ринку: досконалу конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополію і монополію.
3 етап Функціональний	Й. Шумпетер, Дж. М Кларк, Ф. Хаєк [11]	Функціональний підхід є прямим продовженням поведінкової концепції. Конкуренція розглядається як суперництво старого з новим, функціональна роль якої зводиться до порушення рівноваги внаслідок інновацій та витіснення з ринку підприємств, які використовують застарілі технології.
4 етап Стратегічний	М. Портер, Г. Хаммел, К Пархалд, Дж. Мур, Ч. У Кім, Р. Моборн [12]	Це сучасна практична інтерпретація поведінкового підходу. Головною стратегічною метою є отримання та закріплення конкурентних переваг, які забезпечать лідерство на ринку. Однією з головних конкурентних переваг розглядають інновації. Визначальним є не тільки зберігати свої лідируючі позиції, але й прикладати максимальних зусиль для захоплення потенційних ринків. Серед пріоритетних напрямків конкурентної боротьби з'являються взаємовигідне співробітництво, та пошук нових ринків вільних від конкурентної боротьби (голубих океанів). Конкуренція через реалізацію концепції лідерства призводить до появи все більш передових технологій, нових видів бізнесу і досягнення унікальних конкурентних переваг.

Джерело: складено автором на основі [4,7, 9-12]

Конкуренція – це рушійна сила ринкової економіки, яка заохочує до створення нових видів товарів та послуг, поліпшення якості існуючих, зниження цін, економію обмежених ресурсів і підвищення соціально-економічного розвитку. Основною стратегічною метою є отримання та

закріплення конкурентних переваг, що забезпечують лідерство на ринку. Конкуренція за впровадження лідерської концепції призводить до появи все більш прогресивних технологій, нових видів бізнесу і досягнення унікальних конкурентних переваг. Трансформація теорії конкуренції вбудована в історії розвитку суспільства. Оскільки у самій природі ринкових відносин присутній динамізм, то й у науковому аналізі передбачається еволюційний розвиток теорії конкуренції, яка пройшла декілька етапів розвитку в історії економічної науки, збагачуючись і трансформуючись в нові моделі, що відповідають тому чи іншому рівню розвитку суспільства. Еволюція конкуренції закладена в історії розвитку суспільства, її сутність, форми і методи зазнають постійних змін, що відбуваються у зв'язку з постійним удосконаленням і ускладненням суспільних відносин [3].

Категорії «конкуренція» та «конкурентоспроможність» є однорядковими термінами, що свідчить про те, що конкуренція є тим фактором, що безпосередньо проявляється в понятті «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність підприємства фактично формує його здатність претендувати на належне становище у ринковому середовищі, що сформувалось. У сучасних умовах гострої боротьби всіх і кожного за успіх, конкурентоспроможність можна розуміти як спроможність перемагати в конкурентній боротьбі за обмежені блага, що задовольняють певні потреби. Отже, між конкуренцією та конкурентоспроможністю існує діалектичний зв'язок – одне обумовлює інше. Тобто конкуренція спонукає підприємства надавати конкурентоспроможні товари та послуги. А конкурентоспроможність визначає здатність підприємства перемагати в конкурентній боротьбі з іншими суб'єктами ринку.

Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів [4].

Конкуентоспроможність фірми може бути визначена як її порівняльна перевага відносно інших фірм цієї ж галузі усередині національної економіки і за її межами. Це означає, що конкурентоспроможність фірми може бути виявлена (оцінена) лише в рамках групи фірм, які належать до однієї галузі, або фірм, що випускають товари-субститути.

Конкуентоспроможність підприємства - комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відбиває ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкуентів [4]. Однією з ключових складових стратегічного управління є стратегія. У стратегічному управлінні стратегія розглядається як довгостроковий якісно визначений напрямок (план дій) розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в зовнішньому середовищі [13]. Якщо цілі (бажаний стан системи в майбутньому) організації визначають те, до чого прагне організація, що вона хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на питання, яким способом, за допомогою яких дій організація зуміє досягти своїх цілей в умовах мінливого і конкурентного оточення.

Визначення стратегії для фірми принципово залежить від конкретної ситуації, в якій знаходиться фірма. Однак існують деякі загальні підходи до формулювання стратегії і деякі загальні рамки, в які вписуються стратегії.

Поняття «стратегія» спочатку використовувався у військових питаннях як мистецтво ведення війни [13]. До управлінських термінів це поняття увійшло у середині минулого століття. Під стратегією найчастіше розуміють політику, яку здійснює підприємство і яка представляє низку можливих рішень.

У економічних словниках наведені наступні визначення економічної стратегії:

- «мистецтво лідерства, загальний план роботи, виходячи з ситуації на даному етапі розвитку» [14];

- «довгострокові, основні та важливі установки, плани, наміри уряду, регіональних адміністрацій, керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капітальних вкладень, цін, соціального захисту» [14];

Поняття стратегії увійшло до словника управлінських наук, з'явилися такі терміни як «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент».

Багато вітчизняних та зарубіжних вчених дали визначення «стратегії» в різні часи. Концепція стратегії вперше була розроблена в 1960-х роках такими вченими, як І. Ансофф [15], А. Чандлер [16]. Саме вони визначили основні положення стратегічного планування. Зміст поняття стратегія змінився під впливом економічного розвитку суспільства. Стратегією почали вважати не тільки здійснення правильного управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Все частіше стратегією вважали планом дій для перемоги над конкурентами, завдяки застосуванню комплексу різноманітних дій.

В даний час існує багато визначень поняття «стратегія», оскільки трактують його залежно від об'єкта та предмета своїх досліджень, залежно від конкретної формальної ситуації, і це свідчить про те, що цьому терміну було приділено значну увагу.

Щоб краще зрозуміти суть поняття «стратегія» необхідно краще ознайомитись з тлумаченням різних авторів щодо його визначення (табл. 1.2).

Визначення стратегії, надане І. Ансоффом є простим і популярним серед вітчизняних експертів у галузі стратегічного управління, але є занадто загальним. З початкового визначення стратегії незрозуміло, чим стратегія відрізняється від політики вищого керівництва підприємства. Однак, визначення стратегії І. Ансоффа дозволяє зробити висновок, що стратегію

необхідно формувати тоді, коли зміни в діяльності підприємства відбулися або плануються.

Таблиця 1.2

Основні визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
І. Ансофф [15]	Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності. Метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми його дій та пріоритетних напрямків розміщення ресурсів.
Г. Мінцберг [17]	Стратегія – послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень.
Б. Карлофф [18]	Стратегія – узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства.
М. Портер [19]	Стратегія – спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони.
В.О.Вінокуров [20]	Стратегія – система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.
М. Туленков [21]	Стратегія – установлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції.
М.Д. Крук [22]	Стратегія – правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації.
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [23]	Стратегія - детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
З.Є.Шершеньова [24]	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.
П. Дойль [25]	Стратегія – комплекс прийнятих рішень.

Джерело: складено автором на основі [15,17-25]

Визначення стратегії, надане І. Ансоффом є простим і популярним серед вітчизняних експертів у галузі стратегічного управління, але є занадто загальним. З початкового визначення стратегії незрозуміло, чим стратегія

відрізняється від політики вищого керівництва підприємства. Однак, визначення стратегії І. Ансоффа дозволяє зробити висновок, що стратегію необхідно формувати тоді, коли зміни в діяльності підприємства відбулися або плануються.

Визначення Г.Мінцберга є найбільш узагальненим визначенням стратегії. Сильною стороною даного визначення є те, що воно підкреслює, що не кожен план буде стратегією, якщо він не враховуватиме характеристик вищого керівництва. Однак, «теоретичний характер» цього визначення стратегії не дозволяє використовувати його при формуванні основних моделей стратегічного планування, тобто розробити специфічний практичний інструментарій - алгоритм стратегії розвитку підприємства [17].

Визначення стратегії Б. Карлоффа є обмеженим, однобічним, воно розкриває суть стратегії лише для управління ресурсною складовою діяльності фірми і не враховує інші.

М. Портер, визначаючи поняття стратегії акцентує увагу на її всебічному характері, оскільки передбачається вирішення проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності у зовнішньому та у внутрішньому середовищі [19].

У визначенні М. Тулінкова вказується, що стратегія – це довгостроковий план дій, і, на відміну від інших визначень, з'являється згадка, що стратегія повинна забезпечувати виживання підприємства в умовах конкуренції. Таким чином, за цим підходом стратегія підприємства має більшу багатофункціональну спрямованість [21].

М. Х. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоури дали своє визначення поняттю «стратегія». Дане визначення підкреслює, що стратегія повинна забезпечити досягнення цілей та місії організації. Однак у визначенні відсутні часові характеристики, вказівки про суб'єктів, які розробляють даний план.

П. Дойль визначив стратегію, як «комплекс прийнятих рішень» [25]. На нашу думку це визначення не є хибним, але воно не дає змоги повністю

зрозуміти суть даного поняття.

З. Є. Шершенньова у своєму визначенні поняття «стратегія» зазначає, що стратегія повинна сприяти досягненню цілей, вказує, що це довгостроковий захід. Відмінною рисою визначення є те, що вказується на можливість вибору плану дій з кількох альтернатив.

Аналіз поняття «стратегія» свідчить, що різні точки зору на це поняття як вітчизняних так і закордонних вчених, дають різні змістовні тлумачення. Це вказує на багатогранність та складність поняття «стратегія».

Проаналізувавши всі визначення стратегії можна зробити такі висновки:

- стосовно цілей стратегія приймає інструментальну участь, її необхідно розглядати, як спосіб досягнення цілей;
- в стратегії знаходять своє відображення: загальний погляд на призначення підприємства і конкретні цільові установки;
- стратегія містить в собі достатньо повний і несуперечливий комплекс окремих, але пов'язаних між собою рішень на майбутнє.

Таким чином, можемо запропонувати власне бачення поняття «стратегія». Стратегія – план довгострокових дій підприємства, розроблений, дотримання якого забезпечить досягнення конкретних його цілей.

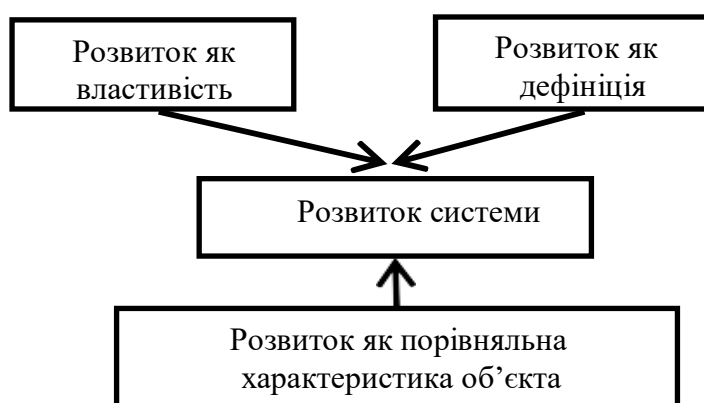


Рис. 1.1 - Підходи до розуміння категорії «розвиток системи»

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Щоб надати визначення стратегії розвитку необхідно розуміти, що

мається на увазі під розвитком. Виділяють три основні підходи, що припускають розуміння поняття «розвиток» через: вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються; формування трактувань даного поняття; порівняння поняття розвитку з родинними щодо наукового пізнання поведінки систем категоріями (рис. 1.1) [26].

Перший підхід ґрунтується на визначенні розвитку, що запропоноване у філософському словнику. Тобто, розкриваючи сутність даного поняття через сукупність її властивостей, можна зазначити, що розвиток – це незворотний, направлений, обґрунтований процес змін відкритої системи у просторі і часі [27].

Другий підхід визначення поняття «розвиток» припускає, що існує три групи поглядів на поняття «розвиток» [26]. Перша група вчених пов'язує розвиток тільки з прогресом. Друга група розглядає процес розвитку як якісні зміни у складі і структурі системи. Третя група – як процес адаптації до зовнішнього середовища, що динамічно змінюється.

Суть останнього підходу до визначення поняття «розвиток» полягає в його розумінні через порівняння з категоріями, близькими за змістом. У більшості випадків розвиток ототожнюють з такими поняттями, як еволюція, зростання, прогрес [26].

Таким чином, розглянувши зміст понять «стратегія» та «розвиток», можна зробити висновок, що данні категорії тісно пов'язані між собою. Розвиток є результатом реалізації стратегії, а стратегія в свою чергу виступає інструментом забезпечення розвитку підприємства. Але слід розрізнити поняття стратегії підприємства від стратегії розвитку підприємства. Так підприємства, які прагнуть вижити в умовах кризи, застосовують стратегію скорочення: скорочення обсягів випуску продукції, скорочення персоналу, економія на всіх матеріальних витратах та інші. Тобто, це стратегія, ціллю якої є виживання або згорання виробництва та ліквідація підприємства. Таким чином, вона не є стратегією розвитку підприємства.

Стратегія розвитку підприємства має характерні ознаки, які відрізняють її від стратегії підприємства (рис.1.2) [28].

Під стратегією розвитку сучасного підприємства слід розуміти узагальнену модель дій, що представлена у вигляді комплексу розроблених заходів та спрямовану на досягнення довгострокових цілей через зміни і перетворення у діяльності підприємства, з урахуванням ринкових можливостей та наявних ресурсів [29].



Рис. 1.2 - Ознаки стратегії розвитку

Джерело: складено автором на основі [30]

Проаналізувавши роботи вчених, які займалися питанням стратегії розвитку підприємства ми дійшли висновку, що не існує конкретних підходів до класифікації стратегій розвитку.

Такі вчені, як В.А. Рутьєв, С.О. Гуткевич [30], Головінов [31] а також В.Д. Дорофєєв [32], умовно поділяють стратегії на дві групи: стратегії функціонування (лідерство в зниженні витрат, диференціація та фокусування); стратегії розвитку (росту, обмеженого росту, скорочення та комбінування). [30].

До стратегій розвитку відносять стратегію росту, яка поділяється на:

- стратегію прискореного (концентрованого) росту;
- інтегрованого росту;

- диверсифікованого росту.

Наведені стратегії у зарубіжній і вітчизняній літературі називаються базисними або еталонними стратегіями розвитку організації.

Стратегія обмеженого росту являє собою стратегічну альтернативу, що характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції [30]. Російський вчений Н.Н. Треншов у своїй роботі пропонує наступні види стратегій розвитку: основну, що включає в себе стратегії зростання, підтримання, догляду, комбіновану; конкурентну (містить в собі стратегії зниження цін, диференціації, концентрації) та функціональну стратегію підприємства. [33].

До конкурентних стратегій М. Портер включає: стратегію лідерства у мінімізації витрат виробництва (низькі витрати у порівнянні з конкурентами); стратегію диференціації (присвоєння продукту або товару відмінних якостей, важливих для покупця, та які відрізняють даний товар від товарів-конкурентів); стратегію фокусування (спеціалізація на потребах одного сегмента або конкретної групи покупців) [19].

А. Ю. Юданов запропонував чотири групи конкурентних стратегій:

- експлерентна (піонерська), що має на увазі вихід підприємства на ринок із новим продуктом і захоплення частини ринку;
- віолентна (силова) – стратегія домінування на ринку; орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації;
- патієнтна (нішова) - передбачає виготовлення продукції з унікальними характеристиками для певного, найчастіше вузького сегменту ринку;
- комутантна (стратегія пристосування) – полягає в пристосуванні до умов попиту локального ринку, заповненні ніш, що не зайняли віоленти та патієнти [34].

За класифікацією конкурентних стратегій Ф. Котлера, виходячи з частки ринку, яку утримує підприємство, виділяють:

- стратегію лідера (підприємство займає домінуючі позиції на ринку, визнані її конкурентами);
- стратегію атакування лідера (мета – зайняти місце лідера);
- стратегію переслідування лідера (пристосування до основних конкурентів, впровадження новітніх технологій для зниження витрат та інші);
- стратегія фахівця (концентрація на певному сегменті) [35].

Конкурентні стратегії доповнюються функціональними стратегіями. Їх існує значна кількість, але основними в науковій літературі є: товарно-ринкова стратегія, інтеграційна стратегія, фінансово-інвестиційна стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, технологічна стратегія [30].

Як зазначалося вище, необхідно розрізнити стратегію розвитку від стратегії підприємства. Проте деякі автори виділяють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій як окрему [36]. Однак, якщо виділити окремо стратегію розвитку то, наприклад, інвестиційна стратегія не є стратегією розвитку. Але якщо вона спрямована на розширення підприємства, то вона буде елементом стратегії розвитку. На нашу думку, виділення стратегії розвитку, як окремого виду стратегій є помилковим, оскільки стратегія розвитку є, скоріше, властивістю стратегії підприємства, яку вона може мати при наявності певних факторів.

Проаналізувавши підходи до класифікації стратегій підприємства, можна зробити висновок про відсутність конкретної класифікації стратегій розвитку. Це потребує подальших досліджень для визначення місця стратегії розвитку в загальній класифікації стратегій. Стратегія розвитку – це стратегія підприємства, яка націлена на досягнення цілей його розвитку.

1.2. Теоретичні основи розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства

Оскільки основою сучасного ринкового успіху підприємства є конкурентна раціональність (здатність мислити і діяти швидше, влучніше і етичніше), важливими умовами розвитку будь-якого підприємства є швидка реакція на зміни зовнішнього середовища, підвищення конкурентних переваг, які формують конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність представляє собою складну всебічну концепцію, яка аналізувалася багатьма дослідниками на основі різноманітних підходів. Конкурентоспроможність можна розглядати з точки зору продуктивності. Наприклад, М. Портер визначав конкурентоспроможність на рівні організації, як зростання її продуктивності, яке проявляється у зниженні витрат або диференціації продуктів, що дозволяє встановлювати преміальні ціни на товари підприємства [37].

Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, воно повинно мати певні конкурентні переваги, оскільки неможливо досягти відповідного рівня конкурентоспроможності без їх присутності, але, в той же час, лише наявність конкурентних переваг без ефективного управління ними та інших зусиль підприємства не гарантує реальної перемоги. Конкурентоспроможність підприємства як його комплексна та узагальнююча характеристика може змінюватись, тобто нею необхідно управляти. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати з точки зору загальної теорії управління, тобто як керований об'єкт, що забезпечить основу для адаптації підприємства до ринкових умов [38].

Ефективність використання концепції та системи стратегічного управління конкурентоспроможністю визначає рівень пристосованості підприємства до динамічних змін ринкового середовища та здатності конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів.

Відповідно до визначення І. О. Піддубного і А. І. Піддубної стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства подається як напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності [39, 40].

Теоретичною основою розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також основні принципи та прикладні інструменти, розроблені в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

Процесний підхід до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства означає реалізацію певної кількості управлінських функцій, таких як: функція цілепокладання, функція планування, функція організації, функція мотивації та функція контролю. Даний підхід визначає, що цикл розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства формується завдяки реалізації функцій управління. Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю.

Сутність ситуаційного підходу до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що у даний конкретний момент часу менеджер приймає рішення, виходячи із поточної ситуації. Перевагами застосування ситуаційного підходу є можливості знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях, що наділяє систему управління мобільністю та швидкістю реакції на зовнішні зміни. Цей підхід є універсальний, його можна використовувати, виходячи із того стану справ,

який склався на ринку в даний період часу. Недоліками цього підходу можуть бути відсутність стратегічного планування та нестабільність у діяльності [41].

Як об'єкт управління, конкурентоспроможність підприємства може бути описана за допомогою ряду параметрів, які призначені для визначення закономірностей та можливих шляхів розвитку досліджуваних явищ і процесів. Така сукупність взаємозалежних елементів у науці називають системою.

Система (грец. – «складене з частин», «поєднання», від «поєдную, складаю») – комплекс підсистем, елементів та компонентів і їм характерних властивостей, взаємодія між якими та середовищем зумовлює якісно або сутнісно нову інтегративну цілісність [40, 42].

В.Л. Дікань, В.І. Савчук зазначають, що процес управління конкурентоспроможністю повинен бути об'єднаний у систему, яка стосується абсолютно всіх видів діяльності підприємства та ефективно із ними взаємодіяти. Дана система повинна включати в себе маркетингову, проектну і конструкторську, закупівельну, збутову та ін. діяльність підприємства. Усі підрозділи підприємства, через реалізацію покладених на них виконавських функцій, повинні працювати на підвищення ефективності управління його конкурентоспроможністю [43].

Таким чином застосування системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства базується на розгляді конкурентоспроможності як системи, цілісної моделі та дозволяє сформулювати систему управління конкурентоспроможністю підприємства, яка забезпечить взаємозв'язок всіх елементів підприємства шляхом здійснення управлінського впливу.

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, що, в свою чергу, сприятимуть

створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [40, 44].

В рамках системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства об'єктом управління є конкурентоспроможність підприємства. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступає певне коло осіб, які належать до скоординованої системи управління підприємством та беруть участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме [42]:

- власники підприємства, які за будь-яких умов мають брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з його економічними інтересами та фінансовими можливостями;

- топ-менеджмент підприємства (директор, його заступники та керівники тих структурних підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);

- лінійні керівники операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій із забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;

- представники консалтингових або аутсорсингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегій й планів підвищення конкурентоспроможності;

- державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Результатом взаємодії суб'єкта і об'єкта управління є формування стратегій і тактик конкуренції підприємства.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення умов його успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг стосовно інших підприємств

даної галузі усередині країни й за її межами за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає формування системи управління, яка повинна базуватися на принципах: єдності теорії та практики розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства, системності управління, наукової обґрунтованості управління, ранжирування об'єктів управління за їх важливістю, співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів, збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства, ринкової орієнтації, цільової спрямованості, комплексності, гнучкості, етапності [42].

Сам процес розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності носить циклічний, відносно замкнутий характер. Він розпочинається з постановки мети, завдань і закінчується досягненням певного результату. На основі отриманої інформації про результати конкретизуються й уточнюються раніше поставлені завдання, встановлюються нові, можливо, висувається нова мета, і цикл починається знову [45].

До функцій управління відносять: аналіз показників які характеризують конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність кооперативу; планування, що містить у собі розробку стратегії з метою покращання конкурентної позиції кооперативу на ринку; організацію заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії; мотивацію персоналу кооперативу за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг; контроль над виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулювання діяльності в тому розумінні, що через нього здійснюється узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг [40, 45].

Сучасна теорія і практика показують, що основними методами розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства є: методи кількісної оцінки і аналізу конкурентоспроможності; методи прогнозування конкурентоспроможності та формування її стратегічних нормативів, метод підвищення фінансового рейтингу, маркетингові методи, що дозволяють провести порівняльний аналіз суб'єктів ринку і приймати обґрунтовані управлінські рішення, які спрямовані на її підвищення, задоволення вимог ринку конкурентоспроможною продукцією і покращення результатів економічної діяльності підприємства. Реалізація та удосконалення зазначених методів потребує застосування комплексного підходу для здійснення фінансових, організаційних, технічних, технологічних та інших заходів [40].

До основних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств пропонуємо віднести впровадження стратегічного маркетингу, інноваційного, фінансового менеджменту, удосконалення організації виробництва та організації сервісного обслуговування та інші. Основними заходами забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є: вибір конкурентних стратегій розвитку, забезпечення комплексного підходу до процесів управління підприємством, удосконалення системи управління персоналом підприємства, забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, комплексний підхід до диверсифікації та планування виробництва, реорганізація системи обліку та аналізу витрат, удосконалення системи управління фінансами підприємства, удосконалення інвестиційно-економічної стратегії підприємства, удосконалення маркетингової діяльності підприємства, удосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства, технічне та технологічне оновлення підприємства.

Невід'ємною частиною ефективного забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю промислових підприємств є ефективність системи

управління підприємством, його складових. Не останню роль відіграє стиль керівництва підприємством: характер організаційних цінностей та установок, корпоративна та організаційна культура. Ефективний менеджмент персоналу забезпечує успішне функціонування підприємства як цілісної системи [40].

Важливою складовою управління конкурентоспроможністю промислових підприємств є підсистема управління їх виробничою діяльністю, під час розробки та функціонування якої необхідно у першу чергу звернути увагу на технічний рівень виробництва, який у свою чергу визначається станом технології та техніки.

1.3 Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Сучасна теорія конкуренції має у своєму розпорядженні різноманітні концепції, методи, моделі й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. У той же час в практиці вітчизняних промислових підприємств знаходить застосування лише невелика частина теоретичних розробок. Це пов'язано з їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища і недостатньою кваліфікацією окремих керівників.

Розвиток такої економічної категорії як конкурентний потенціал, дозволяє сформулювати механізми й інструменти підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств з урахуванням специфіки сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки і посилюванням міжнародної конкуренції, дозволяє розвиток такої економічної категорії як конкурентний потенціал.

Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає його здатність створювати довгострокові конкурентні переваги. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншого боку, створює

умови для розвитку та вдосконалення конкурентної позиції підприємства в майбутньому [46].

Конкурентоспроможність промислового підприємства забезпечується на основі реалізації трьох рівнів зв'язків і відносин конкурентного потенціалу (ресурсного, резервного і рівня розвитку) з потенціалом ринку, під яким розуміється прогнозна сукупність виробничих і споживних сил обумовлюючих попит і пропозицію та потенціалами інших підприємств, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності [46].

Зокрема, у процесі стратегічного аналізу агрегованих і диверсифікованих підприємств для оцінки привабливості портфеля продукції та визначення можливих альтернатив (варіантів) його зміни застосовуються матричні методи або методи комплексного стратегічного аналізу. При здійсненні аналізу спеціалізованих підприємств і на бізнес-рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства використовують формальні методи. Для усіх вищезазначених підприємств доцільним є також застосування методів фінансово-економічного аналізу та прогнозування[47].

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів, вважаємо доцільним систематизувати їх, виділивши три групи (рис. 1.3) [47]:

- методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції);
- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства;

- методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.



Рис. 1.3 Методи формування конкурентних стратегій підприємства

Джерело: складено автором на основі [47]

Можна запропонувати наступну класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає їх розподіл на окремі групи за певним критерієм. Найчастіше таким критерієм виступає форма

подання результатів оцінки, за якою розрізняють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дозволяє встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку [47].

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;

- комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективною конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

Метод, заснований на теорії ефективною конкуренції [48]. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Критерії і показники конкурентоспроможності підприємства та товару

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн./грн	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, грн./грн	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації x 100 / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкуреноспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Джерело: складено автором на основі [47,48]

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [47].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства $K_{КП}$ розраховується за формулою:

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (1)$$

де E_B - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{П}$ - значення критерію фінансового стан підприємства;

E_3 - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_T - значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

Метод бенчмаркінгу - один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених [49].

Бенчмаркінг - це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність. Особливості бенчмаркінгу: загальносистемний характер (обхват всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітка спрямованість на досягнення кращого рівня; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг (знаходження практичних рішень питання «Як здійснити необхідні поліпшення?») [49].

Наступним кроком дослідження обраної проблематики вважається доцільним виділити методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства:

- методи фінансово-економічного аналізу;
- методи прогнозування фінансового стану підприємства;
- екстраполяція;

- метод термінів оборотності;
- метод бюджетування;
- метод складання прогнозової звітності підприємства [50].

У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи [51]:

- STEP - аналіз;
- SWOT - аналіз;
- SPACE - аналіз;

Метод STEP-аналізу (Society - суспільство, Technology - технологія, Economy - економіка, Policy – політика) дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник - підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній - сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію в галузі виробництва та комерційної діяльності [51].

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу (назва утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - SWOT, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»).

Застосування SWOT-аналізу має сприяти [51]:

- 1) прийняттю зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;
- 2) розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

Побудована на основі проведеного дослідження матриця SWOT, а також її похідні - матриця можливостей та матриця загроз - дають змогу проаналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями і

загрозами, а також виявити пріоритетні сфери ділової активності та сформуванати управлінські акценти.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- 1) фінансова сила підприємства;
- 2) конкурентоспроможність підприємства;
- 3) привабливість галузі;
- 4) стабільність галузі.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Висновки до 1 розділу

На основі проведених досліджень вважаємо за можливе дати наступне загальне визначення конкуренції. Конкуренція – це економічне змагання виробників однотипної продукції на ринку за залученням більшої кількості покупців та отримання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах.

Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічних товарів конкурентів.

Стратегія – це абстрактно-цільова і ціннісно-орієнтована концепція довгострокового розвитку бізнесу, яка відображає когнітивну індикативну модель адаптивної поведінки підприємства у нестабільному і мінливому ринковому середовищі, що реалізується на основі запланованого процесу

управління організаційними змінами шляхом забезпечення гнучкої відповідності внутрішніх ресурсів і компетенцій організації та її зовнішнього середовища.

Розглянуті методичні підходи до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства дають можливість:

- краще зрозуміти, як об'єднати розрізнені управлінські дії щодо забезпечення, у тому числі до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства в єдину систему управління, що має відповідні підсистеми, цілі, показники, критерії та механізм функціонування;

- представити синтез (розробку) системи розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства в комплексі заходів щодо уточнення складу та взаємодії підсистем, виявлення функцій та реальних процесів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- краще зрозуміти, як забезпечити раціональну взаємодію системи загального менеджменту підприємства і систему розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- краще зрозуміти, як забезпечити взаємозв'язок функцій управління, що реалізуються забезпечує підсистемою в структурі проектованої системи управління та реальних процесів управління;

- уточнити вимоги, що пред'являються до об'єкта управління проектованої системи управління відповідно до теорії управління.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, що викликає певні протидії, він вимагає управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних компонентів, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Процес підвищення конкурентоспроможності потребує

врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності. При цьому менеджмент підприємства повинен:

- об'єктивно оцінювати існуюче положення організації;
- визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- доводити необхідність змін;
- наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

Отже, визначення та формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є необхідним завданням керівництва підприємства, оскільки дозволяє визначити можливості і переваги підприємства, та оцінити його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ» ТА СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Аналіз ринку молочної продукції

Ринок молока та молочних продуктів в Україні є однією із найважливіших та найбільш перспективних складових частин ринку АПК, який знаходиться у двадцятці найбільших світових виробників молока [52].

Від його розвитку залежить забезпечення населення України життєво необхідними продуктами харчування, що виробляються з молока.

Молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією з провідних у структурі харчової промисловості України. Продукція цієї галузі займає місце у споживанні населення. Частка витрат на молочну продукцію складає 15% від загальних витрат на харчування [52].

Сьогодні функціонує близько 217 підприємств із переробки молока, з яких 80 виробляють 90% цільномолочної продукції [53;54].

У зв'язку зі значною конкуренцією на ринку можна виділити низку лідерів, які займають найбільші частки ринку: ТОВ «Данон», ДП «Лакталіс-Україна», ТОВ «Терра Фуд», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Молочний альянс», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Група компаній «Альянс», ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та багато інших. Керівництво цих підприємств вкладає значні кошти в модернізацію виробництва та поліпшення якості молока та молочних продуктів, слідкує та відповідно реагує на зміни кон'юнктури ринку, постійно поліпшує та розширює асортимент видів продукції для покращення процесу виробництва продукції, збільшення обсягів реалізації продукції та отримання чистого прибутку [55].

Частки ринку виробників молочної продукції 2019 р. у відсотковому значенні зображено на рис. 1 [55], з якого видно, що лідируючі позиції займають такі молокоперобні підприємства України:

- ТОВ «Данон» – 13,5 %;
- ПрАТ «Молочний альянс»– 11,19 %;
- ДП «Лакталіс-Україна»– 9,95 %.



Рис.2.1 Топ-10 виробників молочної продукції у 2019 р..

Джерело: складено автором на основі [55]

Виробники розширюють асортимент, виводячи нові продукти з молочною або кисломолочною основою, додаючи "корисність" продукту. На сьогодні найголовнішим для споживача є здорове харчування, актуальність теми здорової їжі не знижується. Отже, на молочному ринку досить сильна тенденція вибору натуральних продуктів, тому успішний бренд повинен забезпечити максимальну природність продукту. Потужні компанії досить швидко реагують на споживацькі переваги: зниження споживання преміум брендів призвело до перегляду портфелів брендів і розширенню лінійки дешевих брендів; або до додавання в асортимент сімейної упаковки, що дозволяє економити; або зменшення упаковки.

Ринок молочних продуктів України демонструє стабільний приріст в гривневому еквіваленті при тому, що: приріст ринку в гривневому вираженні обумовлений не тільки інфляційними моментами, але і приростом продажів у натуральному вимірі (рис. 2).

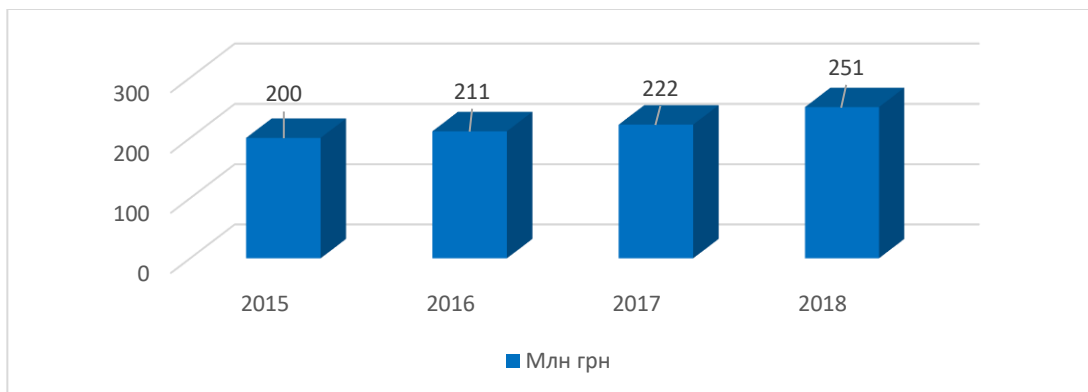


Рис. 2.2. Обсяги реалізації молочної продукції в грошовому вираженні

Джерело: складено автором на основі [56]

Спостерігається зменшення експорту молока і молочних продуктів, в перерахунку на молоко. За результатами 2019 року експорт зменшився на 3% в порівнянні до аналогічного періоду минулого року і становив порядку 834 тис т молока і молочних продуктів, основу експорту склали поставки вершкового масла. Натомість зріс імпорт молочних продуктів – на 41%, до 186 тис т. Україна все ще залишається нетто-експортером молочних продуктів.

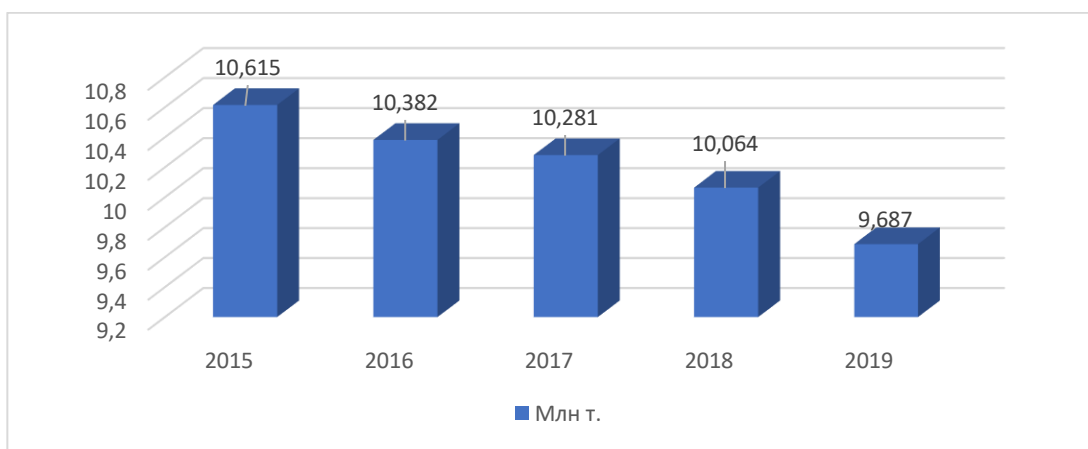


Рис. 2.3. Динаміка виробництва молока в Україні

Джерело: складено автором на основі [56]

Водночас більш глибокий аналіз ситуації на ринку і в галузі свідчить, що за 2019 р. українські компанії виробили 9,687 млн т молочної продукції, що на 3,7% менше, ніж за аналогічний період 2018 р. (10,064 млн т), при цьому 73% збору молока припадає на частку населення, а сільгосп підприємства тільки 27%.

Важливою тенденцією виробництва стало підвищення вимог до якості продукції, що виробляється: у липні 2018 р. набув чинності ДСТУ 3662: 2015 "Молоко сировина коров'яче. Технічні умови" — документ, що встановлює стандарти для молока сортів "екстра", "вищий" і "перший". Проте потім було прийнято рішення залишити "другий" сорт, щоб дати фермерам час на модернізацію виробництв. Для молока сорту "другий" затверджений раніше стандарт буде діяти до 1 січня 2021 р. [58].

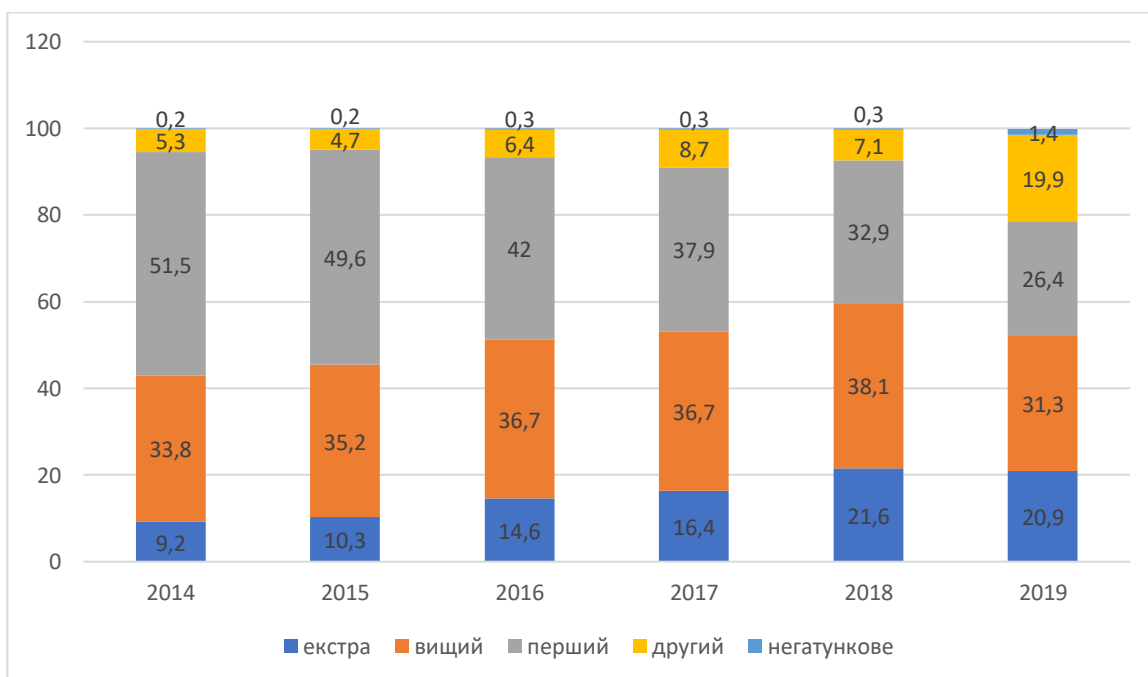


Рис.2.4 Динаміка зміни якості молока, %

Джерело: складено автором на основі [58]

Законодавче нововведення змусило молочний бізнес переосмислити підходи до якості продукції. Фермери стали поступово відмовлятися від виробництва дешевої сировини. Державою, в 2019 р., було запропоновано програми для підтримки аграріїв. За офіційними даними, 4 348 аграрних

виробників, у тому числі 60% — фермери, скористалися програмою здешевлення техніки. Водночас дотації склали 320 млн гривень на утримання 270 корів в особистих господарствах, що не можна порівняти з дотаційними програмами, пропонованими в ЄС [59].

Аналізуючи структуру ринку в географічному аспекті, слід сказати, що основу ринку молочної продукції в Україні становлять товари вітчизняного виробництва, хоча імпорт в останні роки зростає.

Причина такої ситуації — висока вартість вітчизняної молочної сировини і власне кінцевого продукту, що створює умови для прибуткового імпорту польської та голландської молочної продукції, яке за ціною як українська, проте, на думку споживачів, має більш високу якість. Вищезазначену ситуацію ускладнює той факт, що український ринок не захищений митними бар'єрами, а національний виробник знаходиться в явно програшній конкурентній позиції порівняно з зарубіжними виробниками молока, враховуючи, що польський та голландський фермер отримує суттєві субсидії від держави (більше 30 млрд євро або 20% бюджету ЄС). Фактично все молоко, яке в Європі надходить на переробку, в тому чи іншому вигляді, дотується державою.

Слід звернути увагу на те, що в процесі адаптації вітчизняних молочних виробників до європейських технологічних норм виробництва і контролю якості продукції, а також активного проникнення продукції європейських виробників на внутрішній ринок України, зростає якість молокопродуктів в цілому, що веде також до зростання цін, при тому, що ставка ПДВ на молочні продукти в Україні на 15% вища за європейську і становить 20%, тоді як у Німеччині — 7%, у Франції — 5,5%, у Польщі — 5% [60]. Відповідно, якщо Україна прагне підвищити рентабельність молочного бізнесу в країні, потрібно створити тотожні правила гри на внутрішньому ринку.

Експорт молочних продуктів у 2018 р. як у фізичному, так і грошовому вираженні залишився практично на рівні 2017 р. року (табл. 2.1). І в цьому не

має нічого дивного, оскільки по реалізації таких біржових продуктів, як масло та сухе молоко, Україна на світовому ринку не зможе конкурувати з такими найбільшими виробниками, як США та Нова Зеландія. Тому і фокусуватися на виробництві цих продуктів безперспективно. Підприємствам потрібно розвивати виробництво інноваційних молочних продуктів.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів експорту молочної продукції за 2017-2018 рр.

Найменування продукції	2017 р		2018 р.		Відхилення	
	т	Тис дол..	т	Тис дол..	т	Тис дол..
Молоко та вершки, незгущені	8306	12817	15496	21470	185%	167%
Молоко та вершки, згущені	37210	74750	29191	59640	78%	79%
Кисломолочна продукція	2688	6951	4024	9497	150%	136%
Молочна сироватка	25443	24926	23541	19 867	93%	80%
Масло вершкове	21300	130118	23246	129145	109%	99%
Сири	6563	33409	6051	31486	92%	94%
Разом	101510	282 371	101549	264 105	100%	95%

Джерело: складено автором на основі [62]

Імпорт молочних продуктів за 2018 р. в порівнянні з аналогічним періодом минулого року збільшився на 51%, в основному за рахунок сирів. При цьому експорт українських сирів зменшився с 6,6 тис. до 6 тис. А імпорт сирів збільшився на 45% [62]. На нашу думку, це свідчить про підвищення купівельної спроможності населення.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів імпорту молочної продукції за 2017-2018 рр.

Найменування продукції	2017 р		2018 р.		Відхилення	
	т	Тис дол.	т	Тис дол.	т	Тис дол.
Молоко та вершки, незгущені	540	903	792	1273	147%	141%
Молоко та вершки, згущені	1023	2175	1631	3963	159%	182%
Кисломолочна продукція	2521	3835	3436	5699	136%	149%
Молочна сироватка	799	1497	1555	2311	195%	154%
Масло вершкове	371	2140	787	5381	212%	251%
Сири	6804	31094	9227	44982	136%	145%
Разом	12058	41644	17428	63609	145%	153%

Джерело: складено автором на основі [62]

Продовжуючи досліджувати ринок молочної продукції, слід звернути увагу на те, що проблемою ринку молочної продукції в Україні є зниження кількості поголів'я корів в Україні, що призводить до зменшення обсягів сировини для виробництва готової молочної продукції. Зниження поголів'я корів (рис. 4) викликано, передусім, скороченням кількості приватних фермерських господарств у принципі, що у свою чергу викликано активною урбанізацією населення і низькою зацікавленістю населення у виробництві молока, в будівництві ферм європейського рівня.

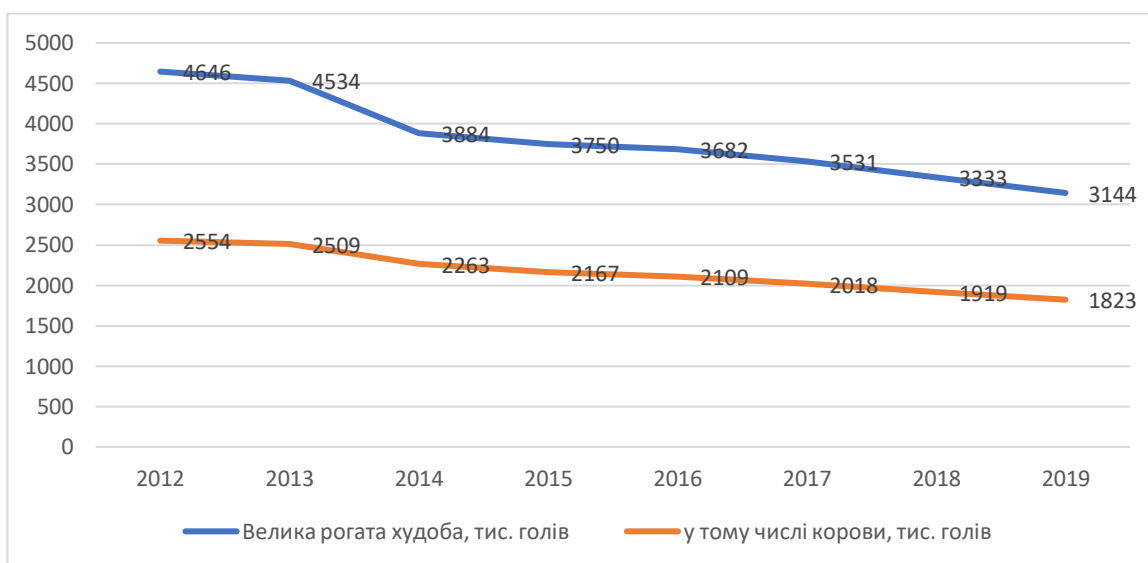


Рис. 2.5. Динаміка поголів'я ВРХ та корів в Україні

Джерело: складено автором на основі [58]

Щороку поголів'я ВРХ зменшується. У 2019 році спостерігалось найнижче поголів'я ВРХ за всю історію України. Так, поголів'я молочних корів становило порядку 1,92 млн голів. Натомість зниження порівняно з попереднім роком є меншим, тому можна говорити про сповільнення темпів скорочення поголів'я, в основному за рахунок нарощення поголів'я сільськогосподарськими підприємствами.

Зменшення кількості молочних корів веде до зменшення кількості молока. У 2019 році в Україні було вироблено порядку 10 млн. т молока, що на 2% нижче ніж за аналогічний період минулого року. Зниження виробництва спостерігалось в основному в домогосподарствах населення, в той час як

виробництво в сільськогосподарських підприємствах майже не продемонструвало змін.

Саме зниження надою у домогосподарствах і призвело до зменшення загального виробництва молока. Загалом по ринку зростання обсягів виробництва показала продукція з незбираного молока та специфічні експортні продукти (суха сироватка, казеїн), а ось виробництво категорії масло/сухе молоко — скоротилося [57].

Головна причина вищезазначеної ситуації — падіння попиту, зниження закупівельних цін у виробника молока, яким в даний період часу в значній мірі є приватні домогосподарства.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів виробництва та споживання молока 2015-2019 рр.

Баланс молока, млн т	2015	2016	2017	2018	2019
Виробництво молока	10,6	10,4	10,3	10	10
в т.ч. сільськогосподарськими підприємствами	2,7	2,7	2,8	2,8	2,8
в т.ч. особистими господарствами населення	7,90	7,7	7,56	7,3	7,2
Фонд споживання	9,2	9,2	8,8	8,7	8,6
споживання молока, виробленого у власному господарстві	3,6	3,4	3,4	3,4	3,3
споживання промислово переробленого молока	3,7	3,8	3,6	3,6	3,7
споживання молока, придбаного у господарств населення	1,9	2	1,8	1,7	1,6
Експорт молочної продукції (в перерахунку на молоко)	0,7	0,5	0,85	0,83	0,9
Імпорт молочної продукції (в перерахунку на молоко)	0,1	0,10	0,13	0,17	0,2

Джерело: складено автором на основі [63]

Переробники будуть знижувати рівень співпраці з населенням в силу недостатнього рівня якості молока, а також відсутності бажання виробника (того ж населення) працювати над підвищенням цієї якості [63].

Боротьба за якість призведе до зниження пропозиції сировини для промислової переробки, скорочення експорту. Водночас буде спостерігатися поліпшення якості сировини, що переробляється (в середньому) і, відповідно, якості готової молочної продукції на магазинних полицях, зниження

мінливості у виробництві, потенційне зростання закупівельної вартості молока у великих сільгоспвиробників, будуть створені умови для інвестицій у велико товарне виробництво (за умови зростання споживчого попиту на молочну продукцію всередині країни), поступовий перехід на дотримання європейських вимог якості до сировини.

Також, на думку експертів, негативні умови конкуренції для національних виробників не сприятимуть будівництву нових ферм. Рівень рентабельності буде близький до рівня 2019 р., складе лише 7-12% залежно від регіону і рівня механізації виробника. Слід зазначити, що у 2019 р. прибутковість виробництва молока в господарствах України знизилася на 14%, причому не стільки за рахунок зниження цін на продукцію, скільки за рахунок збільшення вартості кормів, інших витрат, пов'язаних з утриманням поголів'я. На цьому тлі немає причин очікувати позитивних зрушень у виробництві молока господарствами населення [63].

На рисунку 5 здійснена оцінка можливостей і загроз для розвитку молокопродуктового підкомплексу АПК України.

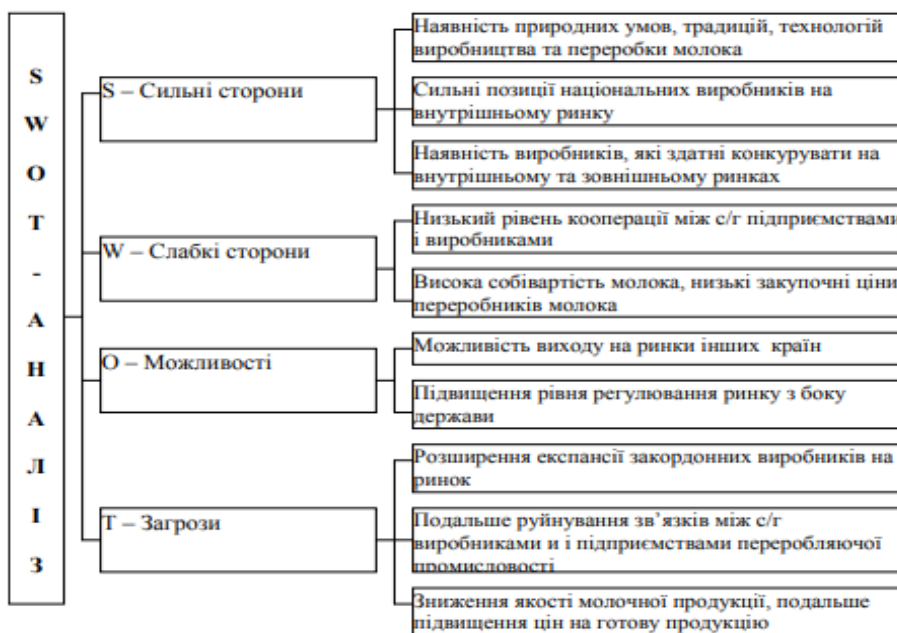


Рис. 5. SWOT-аналіз стану і перспектив розвитку молокопродуктового підкомплексу АПК України

Джерело: складено автором самостійно

Отже, слід зазначити, що в сучасних умовах ринок молока і молочної продукції є розбалансованим, йому притаманні низький рівень організації в контексті взаємозв'язків постачальників сировини і виробників, високі ціни, у зв'язку з чим українським виробникам молока утримувати свої позиції в умовах зростаючої конкуренції стає все важче.

У силу високої ресурсоемності вітчизняного виробництва, невідповідності системи якісної оцінки в країні світовому рівню, а також з причини сталості структури і стійкості сегментації європейського ринку молока, Україна не може в повному обсязі конкурувати із західними виробниками.

Проведений аналіз ринку молочної продукції, сучасних тенденцій розвитку вітчизняного молочного ринку дозволив виділити базові умови для її вирішення.

Перша умова — необхідна активізація переходу українських виробників молока сировини на інноваційні технології організації та управління виробництвом. Результати дослідження свідчать, що однією з причин складного стану молочної промисловості є руйнування виробничо-економічних зв'язків, особливо між виробниками і переробниками молока. Спостерігається пряма залежність ефективності виробництва переробних підприємств від обсягів сировини, що переробляється. Проте внаслідок низьких закупівельних цін при високій собівартості обсяги виробництва і постачань молока на переробку знижуються.

Молокопереробні підприємства відчують брак сировини, втрачають постачальників внаслідок розпаду сировинних зон і всієї системи заготівель молока. Недовикористання виробничих потужностей веде до спаду обсягів виробництва молокопродуктів. Причиною нееквівалентного обміну є монопольне становище переробних підприємств. Проте молочні заводи не мають можливості підвищувати закупівельні ціни, оскільки це призведе до підвищення цін реалізації молокопродуктів. Соціальна значущість молочних

продуктів не допускає такого підвищення: споживання їх вже зараз нижче фізіологічних норм, а низький платоспроможний попит призведе до ще більшого скорочення споживання. У зв'язку з вищезазначеним, вдосконалення виробничо-економічних відносин з виробниками молока є основним завданням молокопереробної промисловості.

Для вирішення вищезазначених завдань необхідна кооперація сільськогосподарських і промислових товаровиробників з урахуванням досвіду розвинених країн, за якої успішно вирішуються проблеми конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості та виходу їх на світовий ринок.

Друга умова — підвищення ролі держави в регулюванні галузі і ринку. Нині саме держава повинна зосередити увагу на захисті інтересів і прибутковості сільськогосподарських і переробних підприємств як основних товаровиробників продукції; завданнями держави повинні стати: створення умов для інтеграції сільськогосподарських товаровиробників з обслуговуючими і переробними підприємствами; наукове забезпечення розвитку галузі; підготовка і перепідготовка кадрів з умінням господарювання в ринкових умовах; створення програм реальної фінансової підтримки виробників молока.

Зовнішньоекономічна політика держави має бути спрямована на захист вітчизняного товаровиробника за рахунок встановлення жорсткого контролю на митниці, здійснення регулювання імпорту та експорту через систему мит, квот, компенсаційних зборів, доведення мит до рівня, встановленого в країнах Євросоюзу.

2.2 Загальна характеристика ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Фінансово-економічний стан можна вважати як найбільш важливим критерієм оцінки ділової активності, надійності та успішності підприємства. Це одна з вагомих характеристик, яка визначає конкурентоспроможність компанії та потенціал в ефективній реалізації економічних інтересів всіх учасників господарської діяльності.

Для проведення аналізу показників діяльності було використано документи бухгалтерської звітності. Отже, розглянемо фінансовий стан підприємства в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, +/-	Відносне, %	Абсолютне, +/-	Відносне, %
	2016 р.	2017р.	2018р.	2017/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	764,3	1087,4	1052,5	323,1	42,3	-34,9	-3,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	659,1	899,7	970,8	240,6	36,5	71,1	7,9
Валовий прибуток, тис. грн	105,2	187,8	81,7	82,6	78,5	-106,1	-56,5
Інші операційні доходи, тис. грн	26,7	25,1	19,9	-1,6	-6,0	-5,2	-20,7
Адміністративні витрати, тис. грн	10,8	14,9	18,8	4,1	37,9	3,9	26,2
Витрати на збут, тис. грн	19,5	47,3	27,2	27,8	142,6	-20,1	-42,5
Інші операційні витрати, тис. грн	16,8	21,2	34,2	4,4	26,2	13,0	61,3
Фінансовий результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	54,6	89,8	-	35,3	64,5	-	-

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	44,3	73,6	-25,8	29,3	66,1	-99,4	-135,1
Середньоблікова чисельність працюючих, чол	663	620	587	-33	-6,5	-33	-5,3
Рентабельність активів, %	16,29	15,83	3,8	-0,46	-	-12,03	-
Рентабельність продаж, %	5,8	8,27	-2,45	2,47	-	-10,72	-
Рентабельність продукції, %	6,7	8,2	-2,7	1,5	-	-10,9	-

Джерело: розраховано автором

Аналіз показав, що дохід підприємства в у 2017 р. збільшився у порівнянні з попереднім на 42,3%, це пов'язано зі збільшенням обсягів випуску та реалізації продукції, також на підприємстві відбулася реконструкція та оновлення обладнання за рахунок чого підвищилася продуктивність обладнання та продуктивність праці робітників. У 2018 р. дохід підприємства зменшився на 3,2%, причиною цього стало підвищення собівартості за рахунок збільшення цін на сировину, тарифи і паливо та електроенергію.

Адміністративні витрати у 2017 р. збільшилися на 37,9% (4,1 тис.грн.), у 2018 р. на 26,2%, основною причиною збільшення адміністративних витрат стало збільшення витрат на основні засоби, та утримання апарату управління підприємством, а також винагороди за професійні послуги. Витрати на збут у 2017 р. зросли до 142,6% (27,8 тис. грн.), це пов'язано з підвищення ціни на пакувальні матеріали та збільшення витрат на рекламу та дослідження ринку, у 2018 р. витрати на збут зменшилися на 42,5% за рахунок зменшення витрат на транспортування готової продукції.

У 2017 р. підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 29,3 тис. грн., що на 66,1% більше, ніж в 2016 році, але у 2018 р. підприємство отримало чистий збиток у розмірі -25,8 тис. грн., це на 135,1% менше ніж у попередньому році, причиною цього є підвищення собівартості продукції.

Отже, незважаючи на збільшення собівартості продукції у 2017 році на 36,5%, рентабельність продукції в 2017 році порівняно з попереднім зросла на 1,5%. Але у 2018 році спостерігається зменшення рентабельності продукції на 10,9%, головною причиною чого є отримання збитку. Тому, виробничо-господарську діяльність підприємства за 2018 р. не можна назвати успішною.

Динаміка чисельності працівників, фонду оплати праці та продуктивності праці наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміки чисельності працівників, фонду оплати праці показників та продуктивності праці

Показник	Одиниці виміру	Рік		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне, ±	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	620	587	-33	-5,3
Фонд оплати праці	Млн грн	47376	64915	17539	37,0
Продуктивність праці	тис. грн/роб.	1753,9	1793,0	14,9	0,9

Джерело: розраховано автором

Середньооблікова чисельність працівників у 2018 р. порівняно з попереднім зменшилась на 33 чол., це відбулося за рахунок встановлення нового обладнання та автоматизації виробничого процесу. Фонд оплати праці збільшився на 37 %, продуктивність праці підвищилася на 0,9%, що пов'язано зі скороченням середньооблікової чисельності працівників.

Таблиця 2.5

Аналіз стану та ефективності використання основних засобів

Показник	Од вим	Період		Відхилення (+,-)
		2017	2018	
1		2	3	4
Залишкова вартість	тис. грн	98504	110425	11921
Первісна вартість	тис. грн	182961	210969	28008
Знос	тис. грн	84457	100544	16087
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	96757,5	108098	11340,5
Коефіцієнт зносу основних засобів		0,46	0,48	0,02
Коефіцієнт придатності основних засобів		0,54	0,52	-0,02

Продовження таблиці 2.5

1		2	3	4
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	620	587	-33
Фондовіддача	Грн./грн	11,24	9,74	-1,5
Фондомісткість	Грн./грн	0,089	0,103	0,014
Фондоозброєність	Тис грн./роб	156,06	184,15	28,09

Джерело: розраховано автором

З наведених розрахунків у таблиці 2.5 можемо спостерігати, що коефіцієнт зносу основних засобів у 2018 р. збільшився порівняно з 2017 р. з 0,46 до 0,48, однак знаходиться на прийнятному рівні, коефіцієнт придатності основних засобів у 2017-2018 рр. знаходиться на передкризовому рівні. Показники фондомісткості та фондоозброєності зросли, що є позитивною тенденцією. Фондовіддача зменшилася на 1,5 грн/грн, що свідчить про зниження ефективності використання основних фондів та є негативним явищем на підприємстві.

У таблиці 2.6 наведена динаміка основних економічних показників діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Таблиця 2.6

Динаміка основних економічних показників діяльності

Показник	Одиниці виміру	Рік		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне, ±	Відносне, %
Валовий прибуток	тис. грн	187768	81697	-106071	-56,49
Прибуток до оподаткування	тис. грн	89874	-25796	-115670	-128,70
Чистий прибуток	тис. грн	73592	-25796	-99388	-135,05
Рентабельність активів	%	12,97	-3,67	-16,64	-
Коефіцієнт поточної ліквідності		1,36	1,18	-0,18	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності		0,84	0,52	-0,32	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,62	0,27	-0,35	-
Коефіцієнт автономії		0,39	0,19	-0,20	-

Джерело: розраховано автором

Отримані дані показують, що в 2017 р. коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,62, що свідчить про неефективне і нераціональне

використання грошових коштів, у 2018 р. цей показник становить 0,27 і знаходиться на нормативному рівні. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2017 та 2018 рр. більший за 1, це означає що поточних активів більше ніж поточних пасивів, таким чином підприємство здатне вчасно виконувати свої поточні обов'язки та здійснювати операційну діяльність. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2017 р. дорівнював 0,84 і знаходився на нормативному рівні, у 2018 р. цей показник становив 0,52, це значення нижче нормативного рівня і означає, що у підприємство може виникнути дефіцит ліквідних коштів.

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності «ТДВ Золотоніський маслоробний комбінат»

Назва показника	Формула розрахунку	2017	2018	Відх
Рентабельність активів, %	$\Phi.2: \text{p. } 2290 (2355) / \Phi.1: (\text{p.}1300 \text{ гр.}1 + \text{p.}1300 \text{ гр.}2)/2$	15,83	-3,8	-19,63
Рентабельність власного капіталу, %	$\Phi.2: \text{p. } 2290 (2355) / \Phi.1: (\text{p.}1495 \text{ гр.}1 + \text{p.}1495 \text{ гр.}2)/2$	84,81	-0,20	-85,01
Рентабельність продаж, %	$\Phi.2: \text{p. } 2290 (2355) / \text{p. } 2000$	8,27	-2,45	-10,72
Рентабельність витрат, %	$\Phi.2: \text{p. } 2090 / \Phi.2: \text{p. } 2050$	20,87	8,42	-12,45

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт автономії у 2017-2018 рр. менший за нормативне значення, що свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Показники рентабельності характеризують відносну прибутковість підприємства з різних позицій і групуються згідно інтересами учасників економічного процесу. Можливі зіставлення прибутку з факторами, які на нього впливають, формують множину показників рентабельності.

Завдяки аналізу показників рентабельності можемо побачити, що в порівнянні з 2017 р., значення показників у 2018 р. знижуються: рентабельність активів на 19,63%, що свідчить про перенагромадження активів, рентабельність власного капіталу на 85,01%, рентабельність продаж

на 10,72%, рентабельність витрат на 12,45 %, що викликано збільшенням собівартості реалізованої продукції, а отже власний капітал підприємства використовується не ефективно.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ділової активності

Показник	Формула для розрахунку	Напрямок позитивних змін	2017	2018	відх
Оборотність активів, оборотів	Чиста виручка від реалізації продукції / Середньорічна вартість активів	Збільшення	1,92	1,49	-0,43
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чиста виручка від реалізації продукції / Оборотні активи	Збільшення	2,34	1,77	-0,57
Період одного обороту оборотних активів, днів	360 / Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Зменшення	153,85	203,39	49,54
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізації / Середньорічна вартість запасів	Збільшення	5,76	3,44	-2,32
Період одного обороту запасів, днів	360 / Коефіцієнт оборотності запасів	Зменшення	62,50	104,65	42,15

Джерело: розраховано автором

Отримані дані показують, що ефективність використання оборотних активів знижується. Якщо у 2017 р. на кожну гривню оборотних активів продано товарів і послуг на суму 1,92 грн., то у 2018 р. – тільки 1,49 грн., головним фактором зниження показника є постійне збільшення суми дебіторської заборгованості за товари і послуги. Коефіцієнт оборотності запасів зменшився на 2,32%, причиною є недостатній обсяг запасів, що призводить до перебоїв в операційному процесі.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності та стратегій підприємства щодо підвищення його конкурентоспроможності

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. Важливою проблемою для вирішення стає кількісна оцінка стану конкурентоспроможності підприємства та управління нею.

Так як конкурентоспроможність продукції молокозаводу є одним із основних його переваг, то необхідною умовою для успішної діяльності є аналіз динаміки обсягу реалізації продукції.

Аналізуючи виробничо-господарську діяльність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2018 рік варто зазначити, що підприємство виробило продукції на загальну суму – 1052,7 тис. грн. і реалізувало продукції на суму – 970,8 тис. грн., разом з тим також надано послуг населенню за рахунок зданого молока, молочногосподарською технікою, мінеральними добривами, комбікормами та ін.

Таблиця 2.9

**Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТДВ
«Золотоніський маслоробний комбінат» в 2018 р.**

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції
1	2	3	4	5	6	7
Масло солодковершкове	3980,7	442170,70	39,2	3235,8	359425,00	35,8
Сир твердий	259,6	28048,30	2,5	228,9	24732,90	2,5
Продукт білково-жировий	7141,4	432457,00	38,3	6502,9	393790,70	39,3
Суша молочна сироватка	5699,7	110311,90	9,8	5529,6	107019,30	10,7
Суше знежирене молоко	1158,4	53564,90	4,7	727,4	33633,00	3,4
Сир м'який	363,6	28126,20	2,5	356,4	27659,70	2,7
Суше цільне молоко	378,0	28028,40	2,5	362,1	26849,40	2,7

Джерело: Складено автором на основі [65]

Виробництво молочної продукції в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» ведеться у відповідності з технологічними інструкціями та згідно затверджених умов та ДСТУ. Головним завданням молокопереробного підприємства є виготовлення високоякісних натуральних молочних продуктів, які унеможливають використання різних немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів.

У сучасних економічних умовах діяльність кожного підприємства є предметом уваги великого кола учасників ринкових відносин, зацікавлених у результатах його функціонування. Щоб забезпечити виживання підприємства в сучасних умовах, управлінському персоналу необхідно, насамперед, уміти реально оцінювати фінансові справи, як свого підприємства, так і існуючих потенційних конкурентів.

Отримання прибутку від реалізації власної продукції є необхідною умовою досягнення успіху. Для продукції молочної галузі вагомим умовою розробки відповідної стратегії розвитку. Це дозволить ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» отримати конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Ринок молокопродуктів сьогодні інтенсивно розвивається в Україні. Зростає попит на продукти цієї галузі серед населення, посилюються вимоги до їхньої якості і безпеки, з'являються все нові види товарів – все це призводить до активного зростання конкуренції виробників молочної продукції. Одним з найактуальніших завдань для підприємств цієї галузі є формування і утримання стійких позицій на регіональному ринку. Це досягається в результаті формування високоефективної системи управління економічною діяльністю. Однак, перед тим, як підприємство прийме рішення про вихід на нові ринки збуту, необхідно оцінити всі можливі загрози як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, з якими воно зможе зіткнутися у майбутньому, прорахувати всі вигоди від опанування нового сегменту ринку.

При цьому, керівництво мусить чітко знати внутрішні сильні і слабкі сторони функціонування підприємства.

Проте оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується не лише на аналізі його сильних та слабих сторін, але в основному на його потенційних можливостях. Оцінка потенційних можливостей підприємства – це досить складна та трудомістка задача, але вона дозволяє забезпечити рівновагу ринкових запитів із реальними можливостями підприємства, також розробити базові програми його виробничого розвитку та поведінки на ринку, а основне, підвести реальну основу для рішення, які приймаються.

Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості залежить від багатьох факторів навколишнього середовища як ближчого, так і дальшого. Основні чинники включають:

- низьку вартість виробництва і розподілу продуктів харчування;
- високий рівень інтеграції виробництва і капіталу;
- високу якість продукції;
- постійний розвиток технологій;
- ефективна система організації та управління.

Високий рівень конкурентоспроможності має забезпечити підприємству можливість підтримувати і розширювати свою частку на ринку і сталий розвиток в довгостроковій перспективі. Слід зазначити, що конкурентоспроможність української харчової промисловості не є на високому рівні у порівнянні з іншими країнами ЄС. Ціни на молочногосподарську сировину і відносно низькі витрати на обробку при цьому відображають позитивний ефект. У результаті це дозволяє досягти переваг за рахунок ціни і витрат. Недосконала законодавча база і недотримання всіх норм.

Для даного підприємства існує нагальна потреба прийняття профілактичних заходів. Їх суть полягає у регулюванні і збереженні частки ринку, втримання існуючих конкурентних позицій. Це стане можливим для

підприємства за умови аналізу та запровадження досвіду конкурентів, який спрямований на зменшення собівартості виробництва, ефективно використання існуючих маркетингових та рекламних можливостей.

На даному етапі розвитку і враховуючи умови виникнення загроз, для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» доцільною обрати стратегію оборони й зміцнення. Суть її полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим фірмам. При цьому, лідери чи претенденти на них повинні зміцнити позиції. Головне завдання полягає у втриманні існуючої частки ринку, укріпленні ринкової ніші, що вже досягнута, а також добре продуманий захист наявних конкурентних переваг підприємства.

Конкретні оборонні дії ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» можуть складатись із:

- намагання підняти планку конкурентного бар'єру для претендентів на лідерство в новачків через збільшення рекламних витрат, підвищення рівня сервісного обслуговування, збільшення витрат на дослідження й розробку продукції власних товарних марок;
- розширення асортименту продукції, що унеможливить зайняття конкурентами вільних ніш на ринку;
- утримання доступних цін і прийнятної якості продукції;
- запровадження нових потужностей метою блокування потенціалу дрібних конкурентів;
- витрат і розширенню технологічного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності;
- пошук кращих постачальників й дилерів і укладання вигідних контрактів.

Для того, щоб визначитися з подальшими напрямками забезпечення розвитку підприємства, необхідно здійснити аналіз його потенціалу, який лежить в основі розвитку.

На даний час діяльність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

коливається (різке покращення у 2016 та 2017 роках, збитковий стан у 2018 році), причиною чого є низка як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, які виникають на підприємстві. Для виявлення основних недоліків потрібно проаналізувати найбільш важливі сильні, слабкі сторони, можливості та загрози діяльності, які притаманні досліджуваному підприємству. Для цього слід привести SWOT-аналіз підприємства (додаток А). Також, необхідним є проведення PEST-аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

PEST-аналіз для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Фактор	Вплив фактору	Оцінка	Зважена оцінка
Політичні фактори			
1	2	3	4
1. Проведення політичних реформ	3	4	0,44
2. Зміна податкового законодавства	2	3	0,22
3. Державне регулювання конкуренції молочної галузі	2	3	0,22
4. Сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі	2	4	0,30
\sum зважених оцінок			1,18
Економічні фактори			
1. Економічна ситуація в Україні	3	5	0,55
2. Підвищення рівня інфляції	2	4	0,30
3. Рівень платоспроможності населення	3	5	0,55
\sum зважених оцінок			1,40
Соціально-культурні фактори			
1. Спосіб життя і звички споживачів	3	4	0,44
2. Демографічні зміни	2	4	0,30
3. Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	3	3	0,33
\sum зважених оцінок			0,87
Технологічні фактори			
1. Поява нових технологій	4	5	0,74
1. Оцінка швидкості зміни і адаптації нових технологій	3	3	0,33
2. Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій	1	3	0,10
\sum зважених оцінок			1,17
\sum впливу факторів	27		

Джерело: складено автором

Проведений PEST-аналіз показує, що зараз спостерігається тенденція розвитку молочної галузі насамперед за рахунок модернізації обладнання, підвищення якості молочних продуктів та виробництва нових видів продукції. До найбільш важливих економічних чинників належать економічна ситуація в країні, витрати на сировину і матеріали, рівень інфляції та купівельна спроможність. Усі ці фактори залежать від політичних чинників і взаємопов'язані між собою. Інфляція впливає на витрати всіх підприємств і, відповідно, на вартість сировини. Тоді як ціни на продукцію зростають, купівельна спроможність знижується, що приводить до зменшення обсягу продажів і, відповідно, доходу. Ставлення до екопродукції серед споживачів сьогодні неоднозначне. Деякі споживачі вважають цю групу товарів безпечною і цінною на поживні речовини, а інші не бачать необхідності у споживанні природних і екологічно чистих продуктів через низькі доходи і поганий рівень інформованості. Технологічні чинники з кожним роком набувають все більшого значення. Модернізація, автоматизація, використання передових технологій дають змогу знизити виробничі витрати і спростити процес виробництва. Найбільше на розвиток галузі впливають такі технологічні фактори, як виробництво нових продуктів на базі інновацій, зміна цін на сировину і матеріали, адаптація до нових технологій, зміна законодавства та основних тенденцій у молочній галузі, а також зміна стилю життя та вподобань споживачів. Ці фактори є найбільш значущими, тому що вони безпосередньо впливають на попит на молочну продукцію та на ціну продукції.

Для оцінки виробничого, науково-технічного та фінансового потенціалу підприємства пропонуємо застосування методики поділу за категоріями.

Методика передбачає розподіл показників складових за категоріями А (високий рівень), В (середній рівень), С (низький рівень).

Оцінка виробничого потенціалу дає можливість дослідити ефективність використання основних засобів, продуктивність праці робітників (табл.2.11)

Таблиця 2.11

Оцінка показників виробничого потенціалу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за категоріями за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	Значення	Категорія	Значення	Категорія	Значення	Категорія
Рівень зносу основних засобів,%	43,1	A	46,3	A	48,6	A
Фондовіддача	8,0	A	11,2	A	9,7	A
Рентабельність основних засобів,%	47,7	A	73,2	A	-25,4	C
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,3	A	1,9	A	1,7	A
Коефіцієнт оборотності запасів	9,9	A	5,8	A	3,4	A
Продуктивність праці, тис.грн/ос.	1152,9	A	1753,9	A	1697,5	A

Джерело: складено автором на основі [65]

Виробничий потенціал ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має високий рівень, тому що практично всі показники за всі роки мають найвищу категорію, але оскільки у 2018 р. підприємство мало збитки це відобразилося на рентабельності основних засобів, яка потрапила до категорії С.

Для оцінки науково-технічного потенціалу можна розширити систему показників, що характеризують інноваційний розвиток, але це властиво для підприємств, які проводять модернізацію та інші інноваційні заходи (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка показників науково-технічного потенціалу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	Значення	Категорія	Значення	Категорія	Значення	Категорія
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,04	C	0,11	C	0,09	C

Джерело: складено автором на основі [65]

Науково-технічний потенціал має низький рівень, оскільки за всі роки показник потрапив в категорію С.

Для оцінки рівня фінансового потенціалу використовують показники, що дають максимально точну характеристику фінансово-господарської діяльності та характеризують можливості підприємства (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка показників фінансового потенціалу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за категоріями за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	Значення	Категорія	Значення	Категорія	Значення	Категорія
Коефіцієнт автономії	0,42	В	0,39	В	0,19	С
Коефіцієнт абсолют. ліквідності	0,74	А	0,62	А	0,27	В
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,33	А	1,36	А	1,18	А
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,99	В	0,84	В	0,52	С
Рентабельність власного капіталу, %	49,52	А	84,81	А	-0,20	С
Коефіцієнт фінан. стабільності	0,18	С	0,26	С	0,19	С
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,84	С	0,79	С	0,84	С
Коефіцієнт фінан. залежності	6,42	С	4,83	С	6,24	С

Джерело: складено автором на основі [65]

Фінансовий потенціал підприємства на середньому рівні, але у 2018 р. майже всі показники знизилися і потрапили до категорії С.

Отже, загальний стратегічний потенціал ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» знижується, на що вказує стійка тенденція до зниження практично всіх показників, які є складовими локальних показників.

Для визначення рівня конкурентоспроможності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» на внутрішньому ринку скористаємося інтегральними показниками конкурентоспроможності (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка конкурентоспроможності сиру «Сметанковий»

Показник	Вага показника	ТМ «Златокрай»		ТМ «Звени Гора»		ТМ «Ферма »	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Смак	0,3	5	1,5	5	1,5	4	1,2
Упаковка	0,25	4	1,0	4	1	4	1
Торгова марка	0,25	4	1,0	5	1,25	5	1,25
Ціна за 1 кг			220,00		185,00		240,00
Інтегральний показник якості			4,3		4,6		4,3
Інтегральний показник споживчої вартості			1,2		1,0		1,3
Інтегральний показник конкурентоспроможності			3,6		4,6		3,3

Згідно наведених розрахунків можна зробити висновок, що конкурентоспроможність продукції, а саме сиру «Сметанковий», за результатами інтегрального показника конкурентоспроможності: 1 місце – ТМ «Звенигора», 2 місце – ТМ «Златокрай», 3 місце – ТМ «Ферма». За результатами дослідження продукція ТМ «Златокрай» посіла друге місце, тобто продукція поступається одному з конкурентів, але в той же час переважає над іншим.

Для визначення рівня конкурентоспроможності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» на зовнішньому ринку порівняємо масло солодковершкове екстра українського виробництва з аналогічною продукцією болгарських виробників (табл. 2.15).

Отже, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність масла солодковершкового екстра за результатами інтегрального показника конкурентоспроможності: 1 місце – ТМ «Верей», 2 місце – ТМ «Златокрай», 3

місце – ТМ «Йовчев». За результатами дослідження продукція ТМ «Златокрай» посіла друге місце, тобто продукція поступається одному з конкурентів та переважає над іншим, але не в значній мірі. Це означає, що керівництво ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» повинно слідкувати за змінами на ринку та відповідати їм.

Таблиця 2.15

Оцінка конкурентоспроможності масла солодковершкового екстра

Показник	Вага показника	ТМ «Златокрай»		ТМ «Йовчев»		ТМ «Верея»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Склад	0,3	5	1,5	5	1,5	4	1,2
Упаковка	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8
Торгова марка	0,25	3	0,75	5	1,25	4	1
Ціна за 1 кг			290,00		330,00		263,00
Інтегральний показник якості			4,3		5		4,25
Інтегральний показник споживчої вартості			1,1		1,3		1
Інтегральний показник конкурентоспроможності			3,9		3,8		4,25

У даних прикладах використовується п'ятибальна шкала оцінювання, де 5 – відмінно, 4 – добре, 3 – задовільно, 2 – погано, 1 – дуже погано. Оцінювання продукції здійснювалося 5 експертами центру експертиз ТЕСТ, а також 12 споживачами даної продукції.

Отже, основними шляхами підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є удосконалення цінової політики, політики просування, збільшення обсягів збуту, модернізація обладнання, удосконалення упаковки для нових продуктів та удосконалення якості продукції.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було досліджено діяльність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», проведено аналіз ринку молочної продукції та

оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження сучасного стану молочної галузі України показало, що ця галузь є досить прибутковою та пріоритетною для України. Головними завданнями для поліпшення розвитку ринку молока та молочних продуктів є створення дієвої законодавчої бази для молокопереробних підприємств; припинення гальмування виробництва молочної продукції; створення умов здорової конкуренції та захист споживачів від неякісної продукції.

Не менш важливим чинником є виведення продукції молочної галузі на міжнародний рівень, пошук напрямів збільшення обсягів реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках молочної продукції, зокрема тієї, яка становить основну частину продукції молочної галузі. Додатково необхідно створити ефективний механізм із контролю виконання та реалізації програми щодо підвищення ефективності праці на ринку молока та молочних продуктів.

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має стійкі позиції на ринку, чітко сформовану організаційну структуру та систему управління.

Відповідно до результатів діяльності 2018 р. у порівнянні з 2017 р. спостерігається зменшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 3,2% (-34,9 тис.грн.). Адміністративні витрати збільшилися на 26,2% (3,9 тис.грн.), а з іншої сторони – зменшення витрат на збут на 42,5% (20,1 тис.грн.). Чистий збиток дорівнює 25,8 тис.грн. Фактична середньооблікова кількість штатних працівників зменшилась на 33 осіб.

Аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища виявив наступне: в цілому відносно зовнішнього середовища організація знаходиться на вдалій позиції, цьому сприяє насамперед вірний вибір у напрямку введення сучасних технологій та фінансування цього напрямку. Внутрішнє середовище компанії потребує деякого коректування.

Підприємство зазнає тиску з боку конкурентів, оскільки не витрачає кошти на детальне вивчення ринку та рекламу. Але все ж має ряд стійких конкурентних переваг, які дозволяють не втрачати клієнтів. До переваг

відносять: вигідне співвідношення ціни та якості , продукція перевірена часом та, оскільки, підприємство працює на місцевий ринок добре працює сарафанне радіо, так як, працівники також стають і клієнтами кооперативу.

Слабкою стороною є інформаційне забезпечення, система здійснення комунікацій, інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства слід приділити увагу таким заходам: удосконалення цінової політики, політики просування, збільшення обсягів збуту, модернізація обладнання, удосконалення упаковки для нових продуктів та удосконалення якості продукції.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо удосконалення стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» передбачає вивчення можливих шляхів досягнення поставлених цілей в сучасних умовах. Це пояснюється тим, що завжди існують різноманітні варіанти вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в так званих альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах.

Слід зазначити, що сучасна концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей.

Питання, які потребують розробки різних варіантів вирішення проблем розвитку рівня конкурентоспроможності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» стосуються напрямків вибору сфери діяльності, розвитку підприємства та його бізнесу, способів та форм організації бізнесу підприємства, взаємодії підприємства з іншими суб'єктами господарювання.

При такому підході альтернативність виступає як базовий принцип вибору стратегії, а сам процес формування конкретної стратегії зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив із певної їх множини.

На основі сформульованої місії та цілей ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, формулюються різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей.

Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» стратегічні альтернативи це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів (додаток В).

Опираючись на представлені чинники, підприємство може формувати певні стратегічні альтернативи, які вплинуть на подальший розвиток підприємства. Основою формування стратегічних альтернатив є цілі підприємства. Перейдемо до розгляду цілей ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», які формують стратегії, необхідні для подальшого розвитку. З огляду на поставлені цілі перед ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», доцільним буде обрання стратегій зростання, серед яких існує цілей ряд стратегій відповідно за групами (додаток Г).

Окрім представлених стратегій зростання, згідно цілей підприємства, можливо обрати маркетингову стратегію, оскільки підприємство прагне покращити свою рекламну діяльність, збільшити канали комунікації та інше.

Окрім цього, основується на сильних та слабких сторонах діяльності підприємства, на його конкурентні переваги, ринок функціонування, обсяги виробництва продукції можливо визначити, які стратегічні альтернативи можливо обрати для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Перед тим, як розглянути це, необхідно узагальнити, що конкурентна позиція ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» не є слабкою, не зважаючи на високу конкуренцію в галузі, достатньою кількістю підприємств, що виробляють аналогічну продукцію. Підприємство є добре відомим на даному ринковому сегменті, зарекомендувало себе з позитивної сторони та має постійних клієнтів, а обсяги виробництва зростають.

Для того, щоб обрати вибір стратегії розвитку для ТДВ «Золотоніський

маслоробний комбінат», використаємо матрицю Томпсона-Стріклєнда (додаток Д).

Матриця складається з чотирьох квадрантів, утворених вертикальної і горизонтальної осями:

- вертикальна вісь «швидке зростання ринку – повільне зростання ринку»;
- горизонтальна вісь «слабка конкурентна позиція – сильна конкурентна позиція».

Таким чином, політика фірм с сильною конкурентною позицією зводиться до наступного: максимального використання переваг їх лідируючого положення, зміцненню становища; розгортанню бізнесу в нових галузях або диференціація продукції; якщо в галузі спостерігається занепад, то ставку слід робити на диверсифікацію; якщо галузь розвивається, то вибір стратегії має припадати на концентрований або інтегрований ріст.

Слабкі фірми поводяться по-іншому: вони повинні вибирати стратегії, які ведуть їх до зростання; якщо таких стратегій немає, тоді фірми повинні покинути дану галузь.

Орієнтуючись на IV квадрант, доцільно обрати найбільш прийнятну стратегію: стратегію центрованої диверсифікації, стратегію конгломеративної диверсифікації чи спільне підприємство. Зважаючи на те, що керівництво ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» прагне покращувати та розширювати свою діяльність, пропонується звернути увагу на перші дві стратегії.

Концентрична (центрована) диверсифікація передбачає доповнення номенклатури виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні на товари організації. При цьому можна використати спеціалізовану систему розподілу.

Основна мета полягає в тому, щоб домогтися ефекту синергії та розширити потенційний ринок організації.

Отже, ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» повинно шукати

додаткові можливості для виробництва нових видів продукту в межах виробництва, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, але пов'язана з вже існуючим виробництвом, або розширення фірми за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з тими, що вже виробляються.

Таким чином, доцільно зауважити, що ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» повинен звернути увагу на стратегії зростання, диверсифікації, маркетинговими стратегіями.

В межах представлених стратегій доцільно виокремити певні стратегічні альтернативи, шляхи розвитку діяльності, які і будуть основою стратегії підприємства. Так, в ході написання аналітичного розділу дипломної роботи була здійснена оцінка потенціалу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та зроблено висновки, що підприємство має потенціал для здійснення господарської діяльності, але, існує ряд недоліків, а саме:

1. Управління розвитком здійснюється не на основі системного підходу тобто не на постійній основі, без чіткої відповідальності за терміни і результати, що призводить до уповільнення виконання завдань, збільшення часу на прийняття раціональних управлінських рішень.

2. Підприємство має непродуману маркетингову стратегію. Незважаючи на те, що керівництво дбає про розвиток, мало уваги приділяється аналізу ринкового середовища з боку відділу збуту, що спричинено функціональним навантаженням на даний відділ.

3. Зменшення кількості працівників підприємства, які становлять його кадровий потенціал.

4. Підприємницький потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів.

5. Недовиконання плану з реалізації продукції.

Отже, як бачимо, підприємство має ряд недоліків, тому для його розвитку необхідно усунути дані недоліки, які заважають підприємству

розвиватися та здійснювати свою діяльність ефективно.

Таким чином, на основі виділених недоліків, запропоновано такі заходи з їх покращення (рис. 3.1).

Після впровадження даних заходів підприємство зможе покращити свою діяльність та забезпечити ефективний розвиток на майбутнє. Проведений аналіз показав, що підприємству доцільно звернути увагу на розробку стратегій диверсифікації, що є стратегіями розвитку підприємства. В межах даних стратегій підприємство зможе розширити діяльність та збільшити обсяги виробництва за рахунок виробництва нових продуктів, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології. Дані заходи дозволять збільшити обсяги виробництва, оновити обладнання, оскільки ефективно виробництво нової продукції буде можливе за рахунок оновлення обладнання.

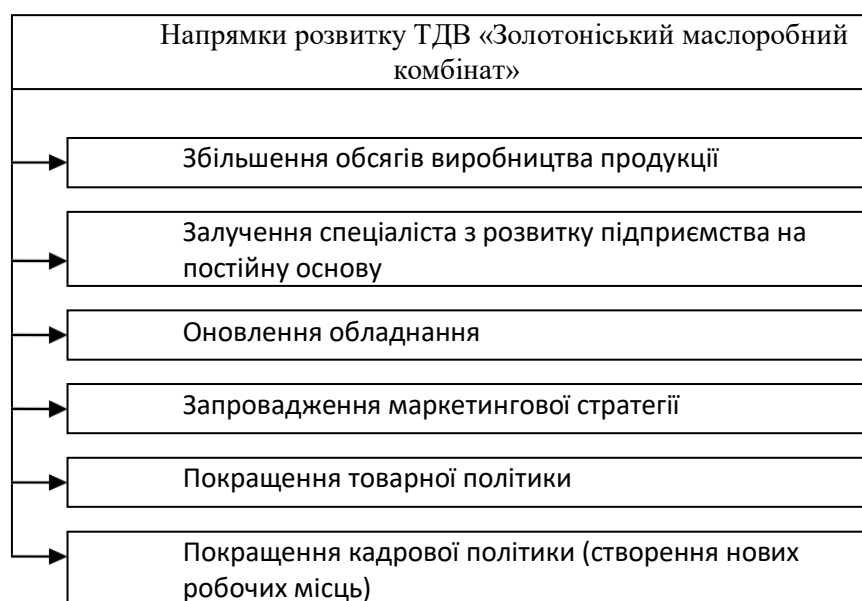


Рис. 3.1. Напрями розвитку ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Джерело: розроблено автором

Окрім цього, підприємство повинно звернути увагу на удосконалення організаційної структури управління розвитком підприємства та на маркетингові стратегії, оскільки мало уваги приділяється дослідженням ринку та рекламній діяльності.

Як показав проведений аналіз потенціалу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», його товарний асортимент є насиченим в межах існуючих асортиментних груп, яких на підприємстві є не багато. Тому, для даного підприємства пропонується нарощування асортименту, яке означає включення в нього тих товарів, які раніше даним підприємством не пропонувалися, тобто створення нових асортиментних груп.

Стратегію розвитку товару для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» пропонується втілювати через початок випуску шоколадного масла, оскільки це дасть можливість розширити асортимент продукції підприємства і надасть більше переваг серед конкурентів. Даний види продукції дещо відрізняються за технологією виробництва, але і є подібними до специфіки діяльності підприємства.

Виведення новинки на ринок можна почати з пробного продажу невеликої партії товару на пробному ринку. Пробний продаж супроводжують інтенсивними маркетинговими дослідженнями, які дають необхідну інформацію, як для виявлення питання про необхідність доопрацювання товару та комплексу маркетингу, так і можливості більш широкого виробництва та виходу на ринок. Складовими пробного маркетингу є: період проведення, місце проведення, тривалість перевірки, інформація, яку необхідно отримати.

Відповідальними за реалізацію механізму планування та створення нової продукції на підприємстві може бути відділ маркетингу (збуту), планово-економічний відділ, заступник директора з виробництва.

Головним при розширенні асортименту є орієнтація на споживача та задоволення його попиту.

За умови підвищення конкуренції серед учасників ринку, асортиментна політика ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» відіграє роль каталізатора розвитку мережі та підвищення кількості задоволених споживачів. Для розширення товарного асортименту пропонуємо

виробництво шоколадного масла на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», що дасть змогу усунути недоліки, покращити фінансовий стан та розвиватися в майбутньому.

В ході моніторингу ринку було запропоновано підприємству виготовляти шоколадне масло. Оскільки підприємство експортує більшу частину своєї продукції, то і частку нової продукції теж можна експортувати. За останні роки Україна зарекомендувала себе як провідний постачальник вершкового масла, а це означає, що продукція українських виробників користується попитом на закордонних ринках. Даний вид продукції відносяться до виробів із масла, тому можуть бути основою стратегії концентричної диверсифікації, оскільки схожі до тих товарів, що випускаються на сьогоднішній день.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження заходу щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Більшість виробників шоколадного масла відзначили, що за минулі роки попит на шоколадне масло виріс приблизно на 10-15% [58]. Причому, за відгуками учасників ринку, в 2019 році помітно «активізувався» приватний споживач. На думку деяких виробників, частка приватного споживача минулого року склала практично 50% в споживчій структурі ринку (для порівняння: у 2018 році частку приватного споживача фахівці оцінили приблизно в 30%).

Проте, не дивлячись на те, що всі виробники відзначили зростання обсягів споживання шоколадного масла, більш-менш точно оцінити об'єм даного ринку не узявся жоден з виробників. Як пояснили фахівці, вирахувати об'єм українського ринку шоколадного масла практично нереально, оскільки більшість виробників орієнтовані на роботу виключно в своєму регіоні, і не мають жодного уявлення про те, яка ситуація склалася на інших регіональних ринках шоколадного масла.

Як відзначають виробники, за останній час в системі шоколадного масла не відбулося ніяких кардинальних змін. Як і в минулі роки, на ринку, переважно, використовується однорівневий ланцюжок збуту. Більшість виробників вважають недоцільним формувати додаткові ланки в ланцюжку реалізації, що пояснюється декількома чинниками. По-перше, прямі продажі прискорюють цикл реалізації товару, а, значить, і обіг капіталовкладень, що, зважаючи на такий негативний чинник, як сезонність, підвищує рентабельність даного бізнесу. По-друге, як справедливо відмічено, прямі продажі гарантують швидке реагування виробника на зміну споживчих запитів.

Ще один чинник, що визначає однорівневу схему збуту шоколадного масла, – концентрований споживчий ринок. Виробники шоколадного масла реалізують свою продукцію, як правило, в межах одного регіону. Це зводить до мінімуму не тільки витрати на транспортування продукції, але і необхідність формування гуртової ланки торгівлі.

Фахівці відзначають, що попит і пропозиція на столичному ринку шоколадного масла сьогодні не збалансовані, – тобто місце на ринку для нових виробників має вільні ніші.

Серед нецінових методів ведення конкурентної боротьби оператори виділили: підвищення якості власної продукції, надання повної і об'єктивної інформації про продукцію, надання супутніх послуг, ретельно розроблену рекламну стратегію фірми і т.д.

Перейдемо до розрахунків економічної ефективності впровадження у виробництво шоколадного масла для досліджуваного підприємства.

Сильні сторони продукції:

1. Організація може визначити той сегмент ринку, на який орієнтована продукція.
2. Продукція якісна, виготовлена з екологічно чистої сировини.
3. Організація може ефективно довести свою продукцію до споживачів,

на яких вона орієнтована.

4. Продукція може конкурувати з продукцією інших виробників за якістю, надійністю, ціною, експлуатаційними та іншими товарним характеристикам.
5. Продукція має сертифікат якості. Товар не має слабких сторін.

Підприємству необхідно зайняти дану частку ринку в своєму регіоні. Для того щоб потіснити конкурентів, необхідно знизити ціни на продукцію за рахунок зниження її собівартості без зниження якості продукції. Необхідно збільшити обсяги продажів за рахунок залучення нових клієнтів або привернути увагу клієнтів фірм-конкурентів. Необхідно посилити рекламну кампанію. За рахунок збільшення обсягів продажів і частки ринку збільшується чистий прибуток. Такі якості продукції, як низька ціна, висока якість, використання екологічно чистої сировини, високий попит, виробничий процес здійснюється на підставі ноу-хау підприємства, на універсальному обладнанні, наявність укладених договорів на виготовлення шоколадного масла введе підприємство на лідируючу позицію на цьому регіональному ринку і забезпечить її постійне зростання.

Проект ризикований, проте, захищеність проекту визначається 100% реалізацією продукції за договорами. Планується довести обсяги виробництва продукції до 270 т на рік.

Відповідно до вихідних даних оцінки ринку збуту впливає, що найбільш перспективними ринками збуту є обласний центр і населені пункти в радіусі 100 км (кількість та щільність населення, вікова структура, фактичне споживання та рівень доходів, структура витрат родини у регіоні тощо так як там високий рівень попиту і не висока задоволеність цього попиту і досить велика кількість споживачів, готових купити продукцію, також підприємство має можливість експортувати продукцію.

У даний час діяльність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» охоплює незначну частину внутрішнього ринку. Але важливо відзначити, що

план маркетингових дій включає комплекс дій, включаючи товарну, цінову, збутову політику і стратегію, спрямованих на завоювання частки зовнішнього ринку.

Таблиця 3.1.

Цінова політика організації

№ з/п	Постановка питання	Характеристика та оцінка фактичного стану справ
1	На скільки ціни відображають витрати підприємства, конкурентоспроможність товару, попит на нього?	Ціна включає в себе всі витрати виробництва. Вона забезпечує конкурентоспроможність товару, попит на нього.
2	Яка ймовірність реакції покупців на підвищення (зниження) ціни?	Якщо ціни знизяться, то частина клієнтів перейде до ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» від конкурентів, якщо ціна підвищиться, то нічого не зміниться.
3	Як оцінюють покупці рівень цін на товари підприємства?	Рівень цін на підприємстві нижче, ніж у конкурентів.
4	Чи використовується підприємством політика стимулювання цін?	Не використовується
5	Чи використовується підприємством політика стандартних цін?	Не використовується
6	Як діє підприємство, коли конкуренти змінили ціну?	Підприємство не змінює ціни
7	Чи відомі ціни на товари підприємства потенційним покупцям?	Так, зазначені в договорах.

Джерело: розроблено автором

Маркетингова стратегія підприємства передбачає:

1. Створення нових видів продукції.
2. Проникнення з товаром ринкової новизни на вільний сегмент ринку, і завоювання частини ринку.
3. Рекламна діяльність в різних формах.
4. Участь у виставках і ярмарках.

Відповідно до умов договорів купівлі-продажу канал розподілу товару: виробник – споживач.

Вибір методу ціноутворення заснований на заздалегідь визначеному розмірі прибутку, тому при плануванні ціни використаний метод ціноутворення –«витратний метод» (ціна = собівартість + прибуток + ПДВ).

В таблиці 3.1 представлена цінова політика підприємства стосовно виробництва шоколадного масла.

Відповідно до укладених довгостроковими договорами з основними покупцями продукції (9 договорів) обсяг реалізації шоколадного масла на рік становить 270 000 кг.

Перш ніж приступати до виготовлення шо, слід придбати приміщення, в якому буде, власне, здійснюватися виробничий процес. На сьогоднішній день, приміщень ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» достатньо для здійснення додаткового виробництва, тому додаткове обладнання можна розмістити в цеху для виробництва вершкового масла.

Таблиця 3.2.

**Вартість обладнання для виробництва
шоколадного масла**

№ з/п	Назва обладнання	Кількість	Сума, грн.
1	2	3	4
1	Додаткове обладнання: -загрузочний бункер з шнеком подачі -валець -пресс -очисний фільтр		42 200
2	Ваги підлогові до 150 кг, електронні	1 шт.	2 500
3	Ваги побутові до 5 кг, електронні	1 шт.	800
4	Інші витрати (невеликий ручний інструмент, засоби особистого захисту і т.д.)		4000
	Всього		49 500
5	Витрати на транспортування (4%)		1 980
	Заготівельно-складські витрати (1%)		495
	Витрати на монтаж (8%)		3 960
	Разом		55 935

Джерело: [розроблено автором]

Для виробництва шоколадного масла використовуються такі матеріали,

як вершки (ДСТУ 8131:2015) та какао (ДСТУ 4391:2005). Молоко для виробництва вершків буде купуватись у фермерських господарств і у населення (для виробництва 1л вершків потрібно 9л молока), а какао у місцевих дистриб'юторів за ринковою ціною.

До статті «Сировина та основні матеріали» належать вартість сировини і матеріалів, які входять до складу продукції, що виробляється, утворюючи її основу, або є необхідними компонентами при її виробленні. Розрахунок витрат по статті «Сировина та основні матеріали» для виробництва шоколадного масла у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Розрахунок витрат по статті «Сировина і основні матеріали»

Сировина по продуктам	Одиниці виміру	Норма витрат на 1 т	Вартість одиниці грн	Витрати на 1 т, грн.
Вершки м.с.ж. 33%	кг	780,0	96,0	74 880,0
Цукор пісок	кг	183,0	11,70	2 141,1
Какао порошок	кг	25,0	165,5	4137,5
Ванілін (порошок)	кг	12,0	135,0	1620,0
Всього				82 778,6
Зворотні відходи	-	-	-	-
транспортно-заготівельні витрати (5%)				4 138,93
разом				86 917,53

Джерело: складено автором

Отже, витрати по статті «Сировина і основні матеріали» 86 917,53 грн/т.

До статті калькуляції «Допоміжні і таропакувальні матеріали» відносять вартість матеріалів, які, не будучи складовою частиною продукції, що виробляється, присутні в її виготовленні або використовуються в процесі виробництва готової продукції для забезпечення нормального технологічного процесу. Розрахунок витрат по статті «Допоміжні та таропакувальні матеріали» для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведені у таблиці 3.4.

Витрати по статті «Допоміжні та таропакувальні матеріали» для приготування шоколадного масла складуть 5 110,83 грн за 1 т масла.

Таблиця 3.4.

Розрахунок витрат по статті «Допоміжні та таропакувальні матеріали»

Назва матеріалів	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Оптова ціна, грн.	Витрати на 1 т грн.
Гофротара, Т-24	шт	417	3,60	1501,2
Етикетка на гофротару	шт	417	0,28	116,76
Скотч-стрічка для обандеролювання гофротари	шт	9	13,0	117,0
Фольга каширована алюмінієва,	кг	20	150	3000,0
Дезинфікуючі засоби	л	0,2	545,0	109,0
Миючі засоби	л	0,5	47,0	23,5
Всього:				4 867,46
транспортно-заготівельні витрати (5%)				243,37
Всього				5 110,83

Джерело: складено автором

У таблиці 3.5 наведений розрахунок витрат по статті «Паливо та енергія на технологічні цілі» для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат по статті «Паливо та енергія на технологічні цілі»

Показник	Одиниці виміру	Норма витрат енергоресурсів на 1 т	Ціна за одиницю, грн.	Вартість енергоресурсів на 1 т, грн.
Пара	т	1,9	1 145	2 175,5
Електроенергія	кВт/год	115	2,3	264,5
Холод	ГДж	1,19	508	604,52
Вода	м ³	8,5	22,992	195,43
Всього				3 239,95

Джерело: складено автором

Отже, для масла шоколадного витрати по статті «Паливо та електроенергія на технічні цілі» становлять 3 239,95 грн/т.

Розрахунок витрат по статті «Основна заробітна плата робітників» наведений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Режим роботи та ефективний фонд робочого часу одного працівника

Показник	Тривалість
1. Календарний час роботи підприємства протягом якого здійснюється виробництво шоколадного масла, днів	365
2. Вихідні та святкові дні	112
3. Номінальний фонд робочого часу, днів	253
4. Планові невиходи на роботу в середньому одним працівником, днів	28
а) чергові та додаткові відпуски	4
б) у зв'язку з лікарняними	
5. Час роботи одного працівника, днів	221
6. Ефективний фонд робочого часу робітника	1768

До статті калькуляції відносяться витрати на виплату основної заробітної плати, обчисленої згідно з прийнятими підприємством системами оплати праці, у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників, зайнятих виробництвом продукції.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат по статті основна заробітна плата робітників

Професія	Тарифний розряд	Кількість робітників, чол. у зміну	Годинна тарифна ставка, грн/год	Тривалість зміни, год.	Річний ефективний фонд робочого часу 1 робітника, год/рік	Тарифний фонд зарплати, тис. грн
Оператор лінії	5	1	51,65	8	1768	91 317,2
Апаратчик	4	5	44,87	8	1768	396 650,8
Фасувальник	2	6	34,54	8	1768	366 400,32
Вантажник	2	1	34,54	8	1768	122 133,44
Всього						976 501,76

Джерело: [розроблено автором]

Отже, фонд оплати праці на рік протягом якого виготовлялося шоколадне масло становить 976 501,76 грн., а на 1т продукції становить 3 616,67 грн/т.

До статті калькуляції відносяться витрати на виплати виробничому персоналу підприємства додаткової заробітної плати, нарахованої за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість, за особливі умови праці. Вона включає в себе доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. Приймаємо витрати по цій статті в розмірі 25% від витрат по попередньої статті.

$$\text{ДЗП} = 1\,100\,049,6 \times 25\% = 244\,125,44 \text{ грн.}$$

Тоді витрати а рік по статті складуть – 244 125,44 грн., на 1 т – 904,17 грн/т.

Витати по статті «Відрахування до єдиного соціального фонду» приймається в розмірі 22,0 % від загального фонду оплати праці.

$$(976\,501,76 + 244\,125,44) \times 0,22 = 268\,537,98 \text{ грн.}$$

Тоді витрати на рік по статті складуть: 268 537,98 грн., на 1т продукції – 994,58 грн/т.

Розрахунок витрат по статті «Витрати на підготовку та освоєння виробництва» 10% від ОЗП. Витрати на рік по цій статті складуть 97 650,18 грн., на 1т – 361,67грн/т.

Розрахунок витрат по статті «Витрати на утримання та експлуатацію обладнання» 220 % від ОЗП. Отже, для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» витрати на рік по статті «Витрати на утримання та експлуатацію» становлять 2 148 303,87 грн., на 1т - 7 956,68 грн/т.

«Загальновиробничі (цехові) витрати» включає витрати: на здійснення функцій організації, обслуговування та управління цехом, а саме заробітну плату управлінського та іншого цехового персоналу з урахуванням витрат на соціальні потреби; на амортизацію будівель і споруд, цехового призначення,

на поточний ремонт та утримання будівель і споруд, охорону праці, на знос малоцінного інвентаря цехового призначення, тощо. Витрати по статті приймаються в розмірі 300% від заробітної плати основних робітників і становлять: $1\,100\,049,6 \times 300\% = 2\,929\,505,28$ грн, на 1т - 10 850,02 грн/т.

На цьому етапі закінчується формування виробничої собівартості.

Адміністративні витрати приймаємо в розмірі 340% від ОЗП.

$1\,100\,049,6 \times 340\% = 3\,220\,105,98$ грн

Витрати на збут приймаємо в розмірі 2 % від виробничої собівартості. В результаті отримуємо: $119\,952,1 \times 0,02 = 647\,741,36$ грн.

Результати розрахунків зводимо в таблицю 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок повної собівартості масла шоколадного

Статті витрат	Витрати на 1 т готової продукції, грн/т	Витрати на річний обсяг виробництва, грн	Питома вага витрат по статті, %
1. Сировина та основні матеріали	86 917,53	23 467 733,1	64,52
2. Допоміжні матеріали та таропакувальні матеріали	5 110,83	1 379 924,1	3,79
3 Паливо та електроенергія на технологічні цілі.	3 239,95	874 786,5	2,42
4.Основна заробітна плата	3 616 ,67	976 501,76	2,68
5.Додаткова заробітна плата	904,17	244 125,44	0,67
6.Відрахування на соціальне страхування	994,58	268 537,98	0,73
7. Витрати на підготовку і освоєння виробництва	361,67	97 650,18	0,28
8.Витрати на утримання і експлуатацію устаткування	7 956,68	2 148 303,87	5,91
9.Загальновиробничі витрати	10 850,02	2 929 505,28	8,05
10.Виробнича собівартість	119 952,1	32 387 068,2	89,05
11Адміністративні витрати	12 296,69	3 320 105,98	9,13
12. Витрати на збут	2 399,04	647 741,36	1,78
13.Інші витрати	58,47	15 788,18	0,04
Повна собівартість	134 706,3	36 370 703,7	100,0

Джерело: розраховано автором

При цьому:

$$Ц (\text{ціна}) = СВ + \text{Приб}_{\text{норм}} + \text{ПДВ} (20\%)$$

$$Ц (\text{ціна}) = 134\,706,3 + 26\,941,26 + 32\,329,51 = 193\,977,07 \text{ грн/т}$$

$$Д (\text{дохід}) = Ц \times Q (\text{обсяг виробництва})$$

$$Д (\text{дохід}) = 193\,977,07 \times 270 \text{ т} = 52\,373,81 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Приб}_{\text{чист}} = Д - \text{ПДВ} - СВ - \text{Под Пр} (\text{податок на прибуток} (18\%))$$

$$\text{Приб}_{\text{чист}} = (52\,373,81 - 8\,728,9 - 36\,370,70) \times 0,82 = 5\,964,85 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повна собівартість на 1 т шоколадного масла дорівнюють 134 706,3 грн., ціна 1 т становить 193 977,07 грн, ціна одної пачки масла (200 гр) становитиме 38,8 грн.

3.3 Вплив запропонованого заходу на рівень конкурентоспроможності підприємства та основні техніко-економічних показників діяльності суб'єкта

Таким чином, запропонований управлінські рішення з виробництва шоколадного масла дасть змогу підприємству збільшити обсяг чистого доходу та, в результаті, підвищити прибутковість його діяльності. Отже, доцільним буде провести перерахунок основних техніко-економічних показників діяльності після впровадження даного заходу, а також деяких ключових показників, що визначають ефективність процесу формування прибутковості на підприємстві (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Основні техніко-економічні показники до і після впровадження заходу щодо вдосконалення діяльності підприємства

Показники	Один. Виміру	До впровадження	Після впровадження (проект)	Абсолютне відхилення, ±
1	2	3	4	5
Річний обсяг випуску продукції	т	18981,4	19 981,4	270,0
Дохід	тис. грн	1052486	1104859,81	52 373,81
Собівартість	тис.грн	970 789	1 007 159,7	36 370,70

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5
Чистий прибуток	тис.грн	-25796	-19 831,15	5 964,85
Чисельність працюючих	чол.	587	587	0
Продуктивність праці	тис.грн/роб	1793,1	1882,2	89,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,61	0,69	0,08
Рентабельність продукції	%	-2,66	-1,97	0,69
Рентабельність виробництва (активів)	%	-3,80	-3,34	0,46
Капітальні вкладення	тис.грн	-	55 935,0	-
Термін окупності проекту	роки	-	0,12	-

Джерело: розраховано автором

Виходячи з отриманих даних, після впровадження заходу дохід підприємства збільшиться на 52 373,81 тис. грн, продуктивність праці збільшиться на 89,1 тис. грн/роб., чистий прибуток на 5 964,85 тис. грн., а рентабельність продукції 0,69%. Таким чином, наведений в таблиці розрахунок підтверджує ефективність запропонованого заходу для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Розрахуємо ККО після впровадження заходів (табл. 3.10)

Таблиця 3.10.

Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ТДВ

«Золотоніський маслоробний комбінат»

Конкурентоспроможність за показниками	Після виробництва шоколадного масла
Ефективності виробничої діяльності (ЕО)	65,17
Фінансового положення (ФП)	4,09
Збуту продукції (ЕЗ)	0,48
Якості продукції (КТ)	1,25
ККО	13,92

Проведені розрахунки показали, що після впровадження представлених заходів, конкурентоспроможність ТДВ «Золотоніський маслоробний

комбінат» підвищиться. Представлені заходи є доцільними до впровадження у діяльність підприємства.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дало змогу запропонувати розширення асортименту підприємства для підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Спираючись на це, основними стратегічними альтернативами повинні стати: збільшення обсягів виробництва продукції; купівля обладнання; запровадження маркетингової стратегії; покращення товарної політики; покращення кадрової політики (створення нових робочих місць).

Також, було встановлено, що найбільш прийнятною стратегією для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» може стати стратегія концентричної та горизонтальної диверсифікації.

Для вертикальної пропонується виробництво такого товару як шоколадне масло.

При розробці стратегії диверсифікації ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» постає важлива проблема – створення нового товару. Етапами планування та створення нової продукції є: акумуляція ідей, вибір ідеї, складання бізнес-плану, створення досліджуваного зразка, тестування, впровадження на ринок.

В ході економічної оцінки доцільності реалізації запропонованих заходів було визначено, що даний напрямок є ефективними для підприємства і принесуть додаткові прибутки, збільшення попиту на продукцію, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті виконаної дипломної роботи можна зробити теоретичні та практичні висновки та пропозиції. В ході аналізу теоретичних основ було визначено, що таке «конкурентоспроможність підприємства».

Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів.

За результатами аналізу у другому розділі ми бачимо, що ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має стійкі позиції на ринку, чітко сформовану організаційну структуру та систему управління.

Відповідно до результатів діяльності 2018 р. у порівнянні з 2017 р. спостерігається зменшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 3,2% (-34,9тис.грн.). Адміністративні витрати збільшилися на 26,2% (3,9 тис.грн.), а з іншої сторони – зменшення витрат на збут на 42,5% (20,1 тис.грн.). Чистий збиток дорівнює 25,8 тис.грн. Фактична середньооблікова кількість штатних працівників зменшилась на 33 осіб.

Аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища виявив наступне: в цілому відносно зовнішнього середовища організація знаходиться на вдалій позиції, цьому сприяє насамперед вірний вибір у напрямку введення сучасних технологій та фінансування цього напрямку. Внутрішнє середовище компанії потребує деякого коректування.

Підприємство зазнає тиску з боку конкурентів, оскільки не витрачає кошти на детальне вивчення ринку та рекламу. Але все ж має ряд стійких конкурентних переваг, які дозволяють не втрачати клієнтів. До переваг відносять: вигідне співвідношення ціни та якості, продукція перевірена часом та, оскільки, підприємство працює на місцевий ринок добре працює сарафанне радіо, так як, працівники також стають і клієнтами кооперативу.

Структура управління підприємством є лінійно-функціональною, згідно якої управління підприємством здійснюють загальні збори підприємства, які є

вищим органом; директор підприємства, наглядова рада, ревізійна комісія, що є контролюючим органом підприємства. Директору підприємства підпорядковується заступник директора з виробництва та заступник директора з адміністративних питань.

Для оцінки потенціалу підприємства була проведена його фінансово-економічна оцінка, яка показала, що стан підприємства погіршився, про що свідчить зменшення прибутку та збільшення витрат.

Питання, що стосуються розвитку, не можуть вирішуватися однією людиною, тому що відповідальність за прийняття таких управлінських рішень дуже висока і будь-яка помилка може привести до серйозних фінансових і виробничих втрат. Тому рішення щодо розвитку ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» розглядаються директором і його заступниками, які й складають суб'єкт управління розвитком.

Система управління розвитком ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є злагодженою, але, існують певні недоліки, що спричинені тим, що управління розвитком здійснюється не на основі системного підходу, що призводить до уповільнення виконання завдань, збільшення часу на прийняття раціональних управлінських рішень. Також, на підприємстві на сьогоднішній день недостатньо уваги приділяється ефективності розвитку та його тенденціям при різних кризових ситуаціях. Так, при відсутності коштів, підприємство мало уваги приділяє заходам, які повинні вивести підприємство із збиткового стану. Оцінка потенціалу підприємства дала змогу визначити, що ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має певний перелік слабких сторін та загроз. Підприємство має непродуману маркетингову стратегію. Незважаючи на те, що керівництво дбає про розвиток, мало уваги приділяється аналізу ринкового середовища з боку відділу збуту, що спричинено функціональним навантаженням на даний відділ.

Підприємство реалізує досить об'ємний асортимент виробленої продукції. В кожній асортиментній групі налічується багато позицій продукції. В 2018 році в структурі товарної продукції найбільшу питому вагу займала виручка від реалізації масла солодковершкового (39,2%).

Для покращення існуючої ситуації і підвищення конкурентоспроможності на підприємстві та для його подальшого розвитку був запропонований ряд заходів, серед яких вагоме місце посідає покращення асортиментної політики, яка є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Отже, ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» повинний шукати додаткові можливості для виробництва нових видів продукту в межах виробництва, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, але пов'язана з вже існуючим виробництвом, або розширення фірми за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно пов'язані з тими, що вже виробляються.

На прикладі виробництва шоколадного масла було визначено, що дані заходи є ефективними для підприємства, адже мають позитивний економічний ефект. Виробництво представленого продукту є ефективним та дозволить збільшити прибутки підприємства, розширити асортимент та залучити додаткових клієнтів.

Здійснивши оцінку основних економічних показників діяльності підприємства після введення у виробництво нового продукту, можна спостерігати збільшення чистого прибутку та рентабельності дані зміни позитивно вплинуть на економічний результат підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
2. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник для вузів / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 384 с.
3. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Уч. Пособие. – Харьков: Эспада, 2017. – 520 с.
4. Царенко О.В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства//Економіка & держава. - 2017. - №8. – 191 с.
5. Маршалл А. Принципы экономической науки. / А. Маршалл – М.: Прогресс, 1993. – Т.1. – 416 с.
6. Злупко С. Історія економічної теорії: Підручник/ С. Злупко, ЛНУ ім. І. Франка.- 2-ге вид. – К.:Знання, 2016. – 719 с.
7. Бойет Д. Г. Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления./ Д. Г. Бойет, Д. Т. Бойет – М.: Олимп-Бизнес, 2014 –512 с.
8. Кім У.Ч. Стратегія голубого океану/ У.Ч. Кім, Р. Моборн – М.:НІРРО, 2014 -727 с.
9. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. / А. Смит. – М.: Соцэкгиз, 2002. – 684 с.
10. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции (Реориентация теории стоимости). / Э Чемберлин – М.: Экономика, 1996. – 351 с.
11. Хайек Ф. Конкуренция как процедура открытия. / Ф. Хайек – М.:«Мировая экономика и международные отношения – 1999. – № 12. – С. 6-14.
12. Портер М.Э. Конкуренция/ М. Э. Портер ;[пер. с англ.]. – М.: Вильяме, 2000. – 608 с.
13. Введенский Б. А. Энциклопедический словарь / 2-е вид., перероб. доп. - М.: Экономика ,2011. – 743 с.

14. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь./ Б. А. Райзберг, Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
15. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ./ – М.: Экономика, 2009. – 520 с.
16. Чандлер А. Стратегия и структура: пер с англ. – М.: Мир, 2008.- 464 с.
17. Минцберг Г. Стратегический процесс/ пер. с англ. Под ред.. Ю. Каптуревского. / Г. Минцберг, Дж. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
18. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. - М.: Экономика, 2016 - 239 с.
19. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
20. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии /– М.: Центр экономики и маркетинга, 2017.- 458 с.
21. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации//Проблемы теории и тактики управления. – 2017. - № 4.- С. 104 - 107.
22. Крук М. Разработка корпоративных стратегий компании / - ЭКО. – 2016. - №6. – С. 112 – 117.
23. Мескон М.Х. Основы менеджмента : Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.- М.: Дело, 2014, - 312 с.
24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2017. – 699 с.
25. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика/ П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
26. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / Раєвнева О. В. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2016. – 496 с.
27. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Мельник Л. Г. – Сумы : ИТД "Университетская книга", 2018. – 288 с.

28. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2018. - №2. – С. 60-63.
29. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз. – 3-тє вид., перероб. і доп., - К.: Алерта, 2018.- 520 с.
30. Рудьєв В.А. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. - К. : Центр учбової літератури, 2016. - 312 с.
31. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М.І. Головінов, О.І. Литвинов // Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць. – Львів : Національний лісотехнічний університет України. – 2015.– С. 224-228.
32. Дорофєєв В.Д. Менеджмент : учеб. пособие / В.Д. Дорофєєв, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 440 с.
33. Тренев Н.Н. Стратегическое управление : учеб. пособие / Н.Н. Тренев – М. : Приор, 2016. – С. 288.
34. Юданов А. Типы конкурентной стратегии: «биологический» подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. - 2006. - № 10. - С. 65.
35. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / 2-ге вид., переробл. і доповн. - К. : Знання, 2014. - 406 с.
36. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посібник. В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2016. – 396 с.
37. Дубина М.П. Значення сільськогосподарської кооперації в аграрному секторі економіки / М.П. Дубина // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Вип. 21.8 – С. 204–209.
38. Оболенцева Л.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств промисловості регіону [Електронний ресурс]/ Л.В. Оболенцева. – Режим доступу: periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/8252

39. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства/ І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2014. – 264 с.
40. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]/ В.Ю.Фролова. – Режим доступу:<http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/>
41. Мануйлович Ю.М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / Ю.М.Мануйлови. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-22-10.pdf>
42. Навчальний економічний словник-довідник (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): Терміни, поняття, персоналії. Укладачі: В.С.Іфтемчук, В.А.Григорєв, М.І.Малінич, Г. Д.Шутак / За наук. ред. Г. І. Башнянина і В. С. Іфтемчука. - 2-ге видання, виправлене і доповнене. - Львів: "Магнолія 2016", 2017. - 688 с.
43. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник. / В. Л. Дікань, В. І. Савчук. – К.: Знання. 2014. – 207 с.
44. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля. – Х. : Вид-во «Основа», 2015. – 250 с.
45. Ушкаренко Ю. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю кооперативних підприємств [Електронний ресурс]/ Ю. В.Ушкаренко. – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/>
46. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2014. - №11 (41). – с. 48-58

47. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська / за наук. ред.. д.е.н., проф.. Н.А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2016. – 316 с.
48. Виханский О.С. Стратегическое управление: ученик / О.С. Виханский. – 2-е изд., пер. и доп. – М.: Гардарики, 2018. – 296 с.
49. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навчальний посібник / С.М.Ілляшенко. - Суми, 2017. – 278 с.
50. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації / – К.: КНТЕУ, 2014. – 174 с.
51. Аналіз господарської діяльності - Сіменко І.В. - Аналіз конкурентних позицій підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://westudents.com.ua/glavy/13707-104-analz-konkurentnih-pozitsiy-pdprimstva.html>
52. Особливості функціонування ринку молока та молочної продукції./ Васильчак С.В.// Науковий вісник НЛТУ України. - К., 2016. № 15.4. С. 357–362.
53. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України./ С.О. Степанчук, Ю.Ю. Єфісько// Економіка та держава. – К.,2017. № 5. С. 99–102.
54. Розвиток ринку виробництва молока в Україні в контексті євроінтеграційних процесів / С.В. Тивончук, Я.О. Тивончук, Т.П. Павлоцька.// Економіка АПК. –К., 2017. № 4. С. 25–31.
55. Головний сайт для агробізнесу Latifundist Media: ТОП-10 виробителів молочної и молкосодержащей продукції 2018. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://latifundist.com/rating/top-10-proizvoditelej-molochnoj-i-molokosoderzhashchejproduksii-2018>
56. Ринок молочної продукції України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://trademaster.ua/articles/312870>

57. Итоги года на рынке молока: производители все больше ориентируются на Китай и ЕС [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://delo.ua/business/itogi-goda-moloko-349186/>
58. От количества к качеству: анализ рынка молочной продукции в Украине [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://pro-consulting.ua/pressroom/ot-kolichestva-k-kachestvu-analiz-rynka-molochnoj-produkcii-v-ukraine>
59. Міністерство аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/>
60. Украинцы переплачивают за молоко из-за самой высокой в Европе ставки НДС [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2018/10/9/641425/>
61. Підсумки року на ринку молока: виробники все більше орієнтуються на Китай і ЄС [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://delo.ua/business/itogi-goda-moloko-349186/>
62. Экспорт та імпорт молочної продукції України 2018 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://latifundist.com/blog/read/2294-ne-kisnut-molochniki>
63. Фастеев М. Молочная отрасль Украины продолжает трансформироваться / М. Фастеев [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://infagro.com.ua/maksim-fasteev-vedus-hhiy-analitik-infagro-molochnaya-otrasl-ukrainyi-prodolzhaet-transformirovatsya/>
64. В. Карпій, М. Купрій. Шлях до лідерства – корпоративна газета. / Карпій В., Купрій М.// - К., 2016 № 6, С. 7-10.
65. Офіційний сайт «Молочного альянсу» - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/zolotoniskij-maslorobnij-kombinat/>
66. Цивільний кодекс України - [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T030435.html
67. Господарський кодекс України - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

68. Закон України «Про господарські товариства» - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
69. Закон України «Про цінні папери і фондову біржу» - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-12>
70. Довгань Л. Є., «Стратегічний менеджмент»: навч. посіб. 2-ге вид/ Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко.– К.: Центр учбової літератури, 2015.- с. 209.

Матриця SWOT- аналізу для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Зовнішнє середовище		Можливості	Загрози
		Внутрішнє середовище	
2. Вихід на нові ринки або сегменти ринку	2. Зменшення обсягів виробництва молока		
3. Збільшення частки експорту	3. Зниження якості сировинної бази		
4. Зростання народжуваності	4. Відсутність шляхів зовнішнього фінансування		
5. Підвищення платоспроможності населення			
Сильні сторони		<p><u>Проблеми:</u> нестабільна кількість клієнтів, внаслідок чого може знизитись попит на товар, достатньо низький рівень сервісу в роботі дистриб'юторів, недостатня кількість надійних партнерів.</p> <p><u>Альтернативи:</u> розширення асортименту товарів, збутової мережі, гарантування якості товарів, беручи участь у державних програмах якості.</p>	<p><u>Проблеми:</u> зростання собівартості призведе до збільшення ціни на товар, що в свою чергу може призвести до зменшення постійних клієнтів.</p> <p><u>Альтернативи:</u> усунення конкурентів за рахунок широкого асортименту, якісної продукції та гарного іміджу компанії.</p>
1. Багаторічний досвід роботи на ринку			
2. Підвищення якості праці та мотивації персоналу			
3. Ефективна система управління			
4. Поява нового обладнання			
5. Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації			
Слабкі сторони		<p><u>Проблеми:</u> низький рівень прибутку та кваліфікації персоналу, недостатня кількість необхідних фінансових ресурсів та надійних партнерів.</p> <p><u>Альтернативи:</u> постійний попит на товар, розширення каналів збуту, використання нових технологій.</p>	<p><u>Проблеми:</u> низький рівень прибутку та кваліфікації персоналу, зростання собівартості продукції, внаслідок чого збільшиться ціна на товар, що зможе призвести до зниження кількості постійних клієнтів.</p> <p><u>Альтернативи:</u> залучення більшої кількості клієнтів.</p>
1. Збільшення позикового капіталу.			
2. Зменшення обігових коштів			

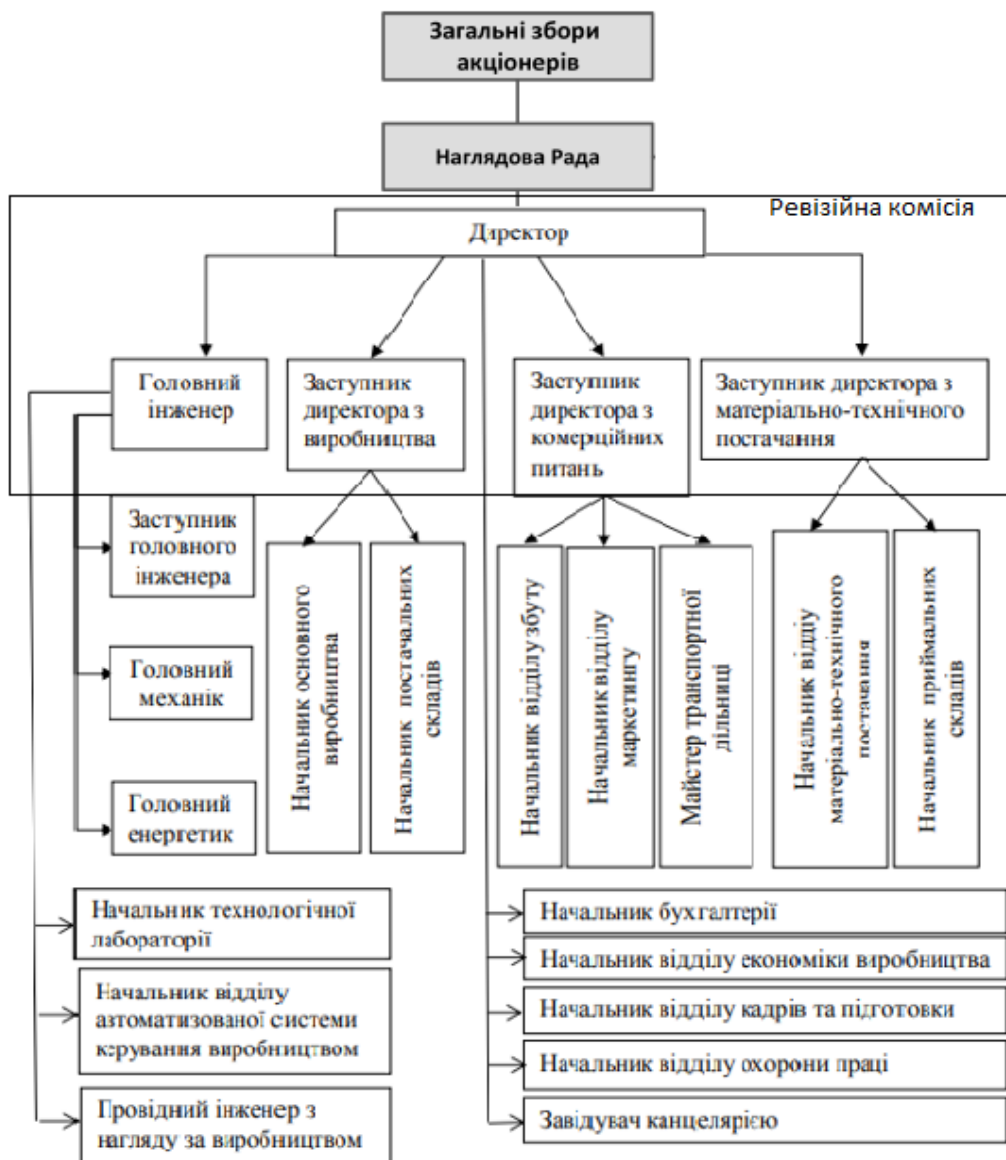


Рис.1.1. Схема організаційної структури ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Додаток В



Рис. 3.1. Чинники вибору стратегічних альтернатив для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Джерело: [розроблено автором]

**Стратегії зростання, які можливо обрати для ТДВ
«Золотоніський маслоробний комбінат»**

Стратегії концентрованого зростання	
1	2
стратегія посилення позиції на ринку	при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку
стратегія розвитку ринку	коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках
стратегія розвитку продукту	на вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо
Стратегії інтегрованого зростання	
1	2
стратегія вертикальної інтеграції «зворотна»	дана стратегія передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами-постачальниками
стратегія вертикальної інтеграції «вперед»	передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі
стратегія горизонтальної інтеграції	передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить
Стратегії диверсифікованого зростання	
стратегія центрованої диверсифікації	при даній стратегії існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий виникає на основі можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства
стратегія конгломератної диверсифікації	при даній стратегії підприємство розширює свою діяльність за рахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і які є характерними для інших галузей виробництва
стратегія горизонтальної диверсифікації	дана стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих

Джерело: розроблено на основі [65]

Додаток Д

Зростання галузі	Швидке	<p>I квадрант стратегій</p> <p>Перегляд стратегій концентрованого зростання Стратегія посилення позиції на ринку – горизонтальна диверсифікація чи злиття Стратегія скорочення Стратегія «збирання врожаю» Стратегія ліквідації</p>	<p>II квадрант стратегій</p> <p>Стратегія концентрованого зростання Стратегія інтегрованого зростання Стратегія центрованої диверсифікації</p>
	Повільне	<p>III квадрант стратегій</p> <p>Стратегія скорочення витрат Стратегія диверсифікованого зростання Стратегія скорочення Стратегія «збирання врожаю» Стратегія ліквідації</p>	<p>IV квадрант стратегій</p> <p>Стратегія центрованої диверсифікації Стратегія конгломеративної диверсифікації Спільне підприємство в новій сфері</p>
		Слабка	Висока
Конкурентна позиція компанії			

Рис. 3.2. Матриця Томпсона-Стрікланда

Джерело: складено автором

Додаток Е

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

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1052486	1087395
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(970789)	(899627)
Валовий: прибуток	2090	81697	187768
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	19879	25047
Адміністративні витрати	2130	(18804)	(14933)
Витрати на збут	2150	(27194)	(47356)
Інші операційні витрати	2180	(34169)	(21243)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	21409	129283
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	2000	1867
Інші доходи	2240	49	--
Фінансові витрати	2250	(49197)	(41180)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(57)	(96)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	--	89874
збиток	2295	(25796)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	--	-16282
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	--	73592
збиток	2355	(25796)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-25796	73592

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	990863	869761
Витрати на оплату праці	2505	64915	47376
Відрахування на соціальні заходи	2510	13359	10190
Амортизація	2515	16051	15994
Інші операційні витрати	2520	31254	54845
Разом	2550	1116442	998166

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	--	36930
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	1992.7430300
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1087395	764319
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	(899627)	(659128)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	187768	105191
Валовий: 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	25047	26681
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	(14933)	(10798)
Витрати на збут	2150	(47356)	(19526)
Інші операційні витрати	2180	(21243)	(16802)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	129283	84746
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1867	2069
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(41180)	(32021)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(96)	(157)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	89874	54637
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-16282	-10269

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	73592	44368
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	73592	44368

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	869761	626022
Витрати на оплату праці	2505	47376	35235
Відрахування на соціальні заходи	2510	10190	7590
Амортизація	2515	15994	12732
Інші операційні витрати	2520	54845	36378
Разом	2550	998166	717957

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	36930	36930
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1992.74303	1201.40807
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	2240.26883