

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

« ____ » _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Ольга ПЕТУХОВА
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
на тему: «Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства»**

Виконав здобувач 5 курсу, групи ЗТТ-5-8

Клименко Станіслав Русланович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Страшинська Лариса Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувач

(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“30” вересня 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Клименка Станіслава Руслановича

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

1. Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства»

керівник роботи Страшинська Л.В., д.е.н., професор кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.10.2023 р. № 819-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2024 року.

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

3. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції. Розділ 2. Оцінювання конкурентоспроможності продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Розділ 3. Обґрунтування заходів щодо посилення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» на ринку. Висновки. Список використаної літератури. Додаток.

1. Перелік графічного матеріалу: Формування поняття конкурентоспроможності у вузькому (а) та широкому (б) сенсі; Маркетингова «петля якості» на промисловому підприємстві; Стратегічні зони матриці Мак Кінсі; Основні етапи оцінки конкурентоспроможності продукції; Можливі комбінації $\sigma_{с.п.}$ та $\sigma_{к.п.}$; Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина»; Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «МК «Галичина»; Інформація для розрахунку індексів конкурентоспроможності; Розрахунок групових індексів споживчих та економічних параметрів; Основний лозунг компанії: «Живи серед вічних цінностей»; Спеціальне молоко для бариста «Barista Milk»; Оцінювання за критерієм «Привабливість ринку»; Оцінювання за критерієм «Конкурентоспроможність продукції»; Матриця Мак Кінсі для продукції ТОВ «Молочна Компанія «Галичина»; Логотип виставки «ЕСО-ЕХРО» 2024 р.; Виставка «ЕСО-ЕХРО» в м. Києві (Броварський проспект, 15). Розрахунок вартості витрат щодо участі ТОВ «МК «Галичина» у виставці «ЕСО-ЕХРО»; Результати опитування експертів; Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення; Очікувані результати від впровадження заходу; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина».

5. Консультанти розділів роботи

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

6. Дата видачі завдання 30.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2023 - 16.10.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2023 - 30.10.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції»	31.10.2023 - 20.11.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання конкурентоспроможності продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	21.11.2023 - 11.12.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Обґрунтування заходів щодо посилення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» на ринку»	12.12.2023 - 01.01.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури.	02.01.2024- 15.01.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2024- 25.01.2024	Виконано

Здобувач _____ Станіслав КЛИМЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Лариса СТРАШИНСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Пропонована кваліфікаційна робота бакалавра присвячена проблемі підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Молочна Компанія «Галичина».

Перший розділ роботи присвячений теоретико-методичним підходам до оцінки конкурентоспроможності продукції, в якому розглянуто сутність конкурентоспроможності продукції; визначено взаємозв'язок якості та конкурентоспроможності промислових товарів; обґрунтовано методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено оцінці конкурентоспроможності продукції ТОВ «Молочна Компанія «Галичина». У ньому представлено техніко-економічну характеристику підприємства; оцінено конкурентоспроможність продукції ТОВ «МК «Галичина» за допомогою індексу конкурентоспроможності; досліджено конкурентоспроможність продукції підприємства на основі побудови матриці Мак Кінсі.

Для посилення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» на ринку визначено основні напрями покращення його діяльності в аспекті посилення конкурентоспроможності продукції підприємства та запропоновано участь ТОВ «МК «Галичина» у Міжнародній виставці «ЕСО-ЕХРО».

Реалізація запропонованих заходів сприятиме посиленню конкурентоспроможності продукції підприємства та дозволить ТОВ «МК «Галичина» отримати позитивний ефект від їх впровадження.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку, викладена на 67 сторінках, містить 9 рисунків, 12 таблиць.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, ТОВ «Молочна Компанія «Галичина», якість, індекс конкурентоспроможності, матриця Мак Кінсі.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ	8
1.1 Сутність конкурентоспроможності продукції	8
1.2 Взаємозв'язок якості та конкурентоспроможності промислових товарів.....	11
1.3 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»	29
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства.....	29
2.2. Оцінювання конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» за допомогою індексу конкурентоспроможності.....	41
2.3. Дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства на основі побудови матриці Мак Кінсі.....	44
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МК «ГАЛИЧИНА» НА РИНКУ	50
3.1. Основні напрями посилення конкурентоспроможності продукції підприємства	50
3.2. Участь підприємства у Міжнародній виставці «ЕСО-ЕХРО».	52
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні техніко- економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина».....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	64
ДОДАТОК	68

ВСТУП

Ефективна діяльність сучасних підприємств в мінливому ринковому середовищі з безліччю його застережень, викликів та непередбачуваних подій можлива лише за умови стійкості та значних переваг порівняно з конкурентами. Саме такими перевагами може бути висока конкурентоспроможність підприємства та його продукції. Але досягти значних переваг порівняно з конкурентами в ринковому середовищі досить не просто. Тому сучасні підприємства намагаються зробити все можливе задля того, аби створити позитивний імідж власного підприємства, заручитися підтримкою прихильників-споживачів, регулярно дивувати їх власними новинками, проводити активну комунікаційну політику, налагодити ефективну систему збуту продукції тощо. В цьому переліку одне з найголовніших місць займає якість власної продукції, її безпечність, відповідність умовам міжнародних стандартів, високі органолептичні показники, смакові властивості продукції, привабливість упаковки, широкий асортимент продукції, де кожен споживач зможе обрати найпривабливіший для себе продукт. Саме ці характеристики й визначають конкурентоспроможність продукції – основну складову успішної діяльності підприємства на ринку.

Проблеми, пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності продукції, знайшли відображення в наукових працях провідних закордонних вчених-економістів, зокрема, Ансоффа І., Дойля П., Ламбена Ж.-Ж., Котлера Ф., Портера М. та багатьох інших. Серед вітчизняних фахівців слід виділити Величко О.В., Клименко С.М., Куденко Н.В., Мокроносова А.Г., Прокопенко О.В., Старостіну А., Степасюк Л.М., Сулиму Н.М., Сумець А.М., Трофімова Я.І., Цапенко А.М., Чухрай Н.

Метою пропонованої кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження конкурентоспроможності продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку.

Відповідно до окресленої мети в роботі було поставлено і вирішено наступні *завдання*:

- визначено сутність конкурентоспроможності продукції;
- доведено взаємозв'язок якості та конкурентоспроможності промислових товарів;
- окреслено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції;
- надано техніко-економічну характеристику підприємства;
- оцінено конкурентоспроможність продукції ТОВ «МК «Галичина» за допомогою індексу конкурентоспроможності;
- досліджено конкурентоспроможність продукції підприємства на основі побудови матриці Мак Кінсі;
- обґрунтовано основні напрями посилення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- запропоновано участь підприємства у Міжнародній виставці «ЕСО-ЕХРО»;
- розраховано вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина».

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі бакалавра є комерційна діяльність ТОВ «МК «Галичина» в аспекті посилення конкурентоспроможності власної продукції на ринку.

Предметом дослідження пропонуваної роботи є сукупність теоретико-методологічних та методичних підходів щодо визначення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці (підручники, навчальні посібники, монографії, статті, тези доповідей) провідних вчених-економістів з проблем сутності та підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств на ринку, нормативні документи (Закони, законодавчі акти, прийняті Верховною Радою та урядом України) з проблем конкурентоспроможності, інтернет-ресурси та статистична інформація щодо

розвитку вітчизняного ринку молока і молочних продуктів, матеріали фінансової та статистичної звітності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» впродовж останніх років.

Основні *наукові методи дослідження*, які використовувались в кваліфікаційній роботі бакалавра, наступні: експертних оцінок, кількісної обробки даних, якісної обробки даних, емпіричні методи дослідження, теоретичні методи дослідження, прогностичні методи (інформаційні), матричні методи дослідження.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку, викладена на 67 сторінках, містить 9 рисунків, 12 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Сутність конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність товару – це здатність продукції бути привабливішою для покупця в порівнянні з іншими виробами аналогічного виду й призначення, завдяки кращій відповідності її якісних і вартісних характеристик вимогам ринку й споживчим оцінкам [27].

Відповідно до Економічної енциклопедії під конкурентоспроможністю розуміють споживчі властивості товару (послуги), які відрізняють його від товару-конкурента за ступенем їх відповідності конкретним потребам, вимогам конкурентного ринку з урахуванням витрат на їх задоволення. Найважливішими факторами конкурентоспроможності є техніко-технологічний рівень виробництва і якість продукції, що виражається в здатності задовольняти потреби певної категорії споживачів [13].

Сутність поняття «конкурентоспроможність товару» в Економічній енциклопедії розглядається як відповідність товару вимогам ринку, можливість збуту його на конкретному ринку. Конкурентоспроможність товару визначають порівнюючи конкурентні товари між собою.

Конкурентоспроможність – поняття відносне, міцно пов'язане з ринком і часом продажу (для товарів сезонного попиту).

Водночас у кожного покупця є власний критерій оцінки задоволення своїх потреб. Тому конкуренція набуває ще індивідуального відтінку. Витрати покупця складаються з витрат на купівлю (ціна товару) і витрат, пов'язаних зі споживанням. Разом вони становлять ціну споживання, яка здебільшого часто перевищує ціну продажу, тому найбільш конкурентоспроможний не товар, за

який просять мінімальну ціну на ринку, а той, що має мінімальну ціну споживання за весь термін служби в покупця.

Оцінка конкурентоспроможності товару охоплює такі етапи:

– аналіз ринку на вибір найбільш конкурентоспроможного товару – взірця як бази для порівняння й визначення рівнів конкурентоспроможності певного товару;

– визначення набору порівняльних параметрів загальних товарів;

– розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару.

Головними елементами конкурентоспроможності є рівень цін, якість продукції, умови сервісу, термін гарантії виробів, обсяги після продажних послуг у процесі використання виробів, реклама та інші.

Аналіз літературних джерел показав, що серед наявних трактувань поняття «конкурентоспроможність продукції (товару)» можна виокремити два підходи. В межах першого підходу конкурентоспроможність відображує тільки переваги деякого товару в порівнянні з товарами-аналогами, іншого – відповідає головному фундаментальному завданню виробника, яке полягає в тому, щоб виробити такий товар, який може бути проданий з прибутком для підприємства. Враховуючи сказане, слід розрізняти поняття конкурентоспроможності продукції у вузькому та широкому сенсі слова.

З визначення конкурентоспроможність продукції в широкому сенсі випливає, що вона формується не в результаті порівняння товарів між собою (конкурентоспроможність товару у вузькому змісті), а в процесі взаємодії товару із споживачами, які і визначають, у кінцевому рахунку, наскільки успішно даний товар може бути реалізований, тобто наскільки він конкурентоспроможний в широкому сенсі (рис. 1.1).

товар <==> товар

а)

товар<==> споживач

б)

Рис.1.1. Формування поняття конкурентоспроможності у вузькому (а) та широкому(б) сенсі

В умовах сучасної економіки, одним з основних факторів розвитку якої є інтенсивні процеси глобалізації та євроінтеграції, при аналізі взаємодії «товар – споживач» необхідно в обов'язковому порядку враховувати, наскільки простим, зручним доступним є дана взаємодія і його організація. У зв'язку з цим, той продукт, який є (при інших близьких параметрах) більш доступним для споживача, той і має вищий рівень конкурентоспроможності.

Якщо розглядати конкурентоспроможність продукції у вузькому сенсі, то повинні аналізуватись наступні групи властивостей:

- властивості призначення;
- властивості надійності;
- ергономічні властивості;
- естетичні властивості
- технологічні властивості;
- властивості, що характеризують ступінь стандартизації та уніфікації;
- патентні і правові властивості;
- екологічні властивості;
- властивості, що характеризують безпечність споживання або експлуатації продукції.

Для характеристики кожної групи властивостей наводились необхідні показники, наприклад, показники надійності, ремонтоспроможності, ергономічні показники тощо.

Таким чином, приходимо до системи оцінок конкурентоспроможності, кожна з яких характеризує певні властивості об'єкту, який розглядається: оцінки технологічної, ергономічної, екологічної конкурентоспроможності; конкурентоспроможність продукції за показниками призначення, транспортабельності тощо.

Оцінки конкурентоспроможності, отримані на основі показників, подібних наведеним вище 9 групам властивостей, можна назвати частковими оцінками конкурентоспроможності. Для їх отримання повинні були

розглядатися відповідні групи показників, адаптовані до конкретного виду продукції, що аналізується.

Порівняльний аналіз показників вказаного типу для аналогічних видів продукції дозволяв отримувати оцінку конкурентоспроможності їх споживчих властивостей. При більш глибокому системному аналізі конкурентоспроможності продукції (конкурентоспроможності в широкому розумінні) вказаний комплекс її властивостей необхідно розширити за рахунок економічних показників, причому останні повинні віддзеркалювати економічні аспекти не лише експлуатації (споживання) продукції, але і її виробництва, реалізації, положення в ринковій системі і ступінь доступності різних ринків збуту (враховуючи фактор глобалізації).

1.2. Взаємозв'язок якості та конкурентоспроможності промислових товарів

Взагалі, конкурентоспроможність і якість – концентроване вираження всієї сукупності можливостей країни, будь-якого виробника створювати, випускати і збувати товари і послуги.

Якість – синтетичний показник, що відбиває сукупний прояв багатьох факторів – від динаміки і рівня розвитку національної економіки до уміння організувати і керувати процесом формування якості в рамках будь-якої господарської одиниці. Разом з тим світовий досвід показує, що саме в умовах відкритої ринкової економіки, неможливої без гострої конкуренції, виявляються фактори, що роблять якість умовою виживання товаровиробників, мірилом результативності їхньої господарської діяльності, економічного благополуччя країни.

Фактор конкуренції носить примусовий характер, змушуючи виробників під загрозою витиснення з ринку безперервно займатися системою якості, і в

цілому конкурентоспроможністю своїх товарів, а ринок об'єктивно і строго оцінює результати їхньої діяльності.

В умовах розвинутого конкурентного ринку маркетинг стає ефективним засобом вирішення проблеми якості і конкурентоздатності товарів, тестуючи, у свою чергу, їхній зворотній вплив, що розширює або знижує його можливості.

Розвиток ринкової економіки, який відбувається в Україні, змушує по-новому поглянути на проблему якості, виходячи з того, що якщо не сьогодні, то завтра розвинутий конкурентний ринок буде диктувати рівень і динаміку розвитку якості продукції, визначати конкурентоздатність її виробників.

Конкурентоздатність товару – вирішальний фактор його комерційного успіху на розвинутому конкурентному ринку. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, але і за комерційними та іншими умовами його реалізації (ціна, терміни постачання, канали збуту, сервіс, реклама). Більш того, важливою складовою частиною конкурентоздатності товару є рівень витрат споживача під час його експлуатації [12].

У практичній діяльності і у теоретичних дослідженнях нерідко ставиться знак рівності між якістю і конкурентоздатністю або взагалі не робиться розходжень між ними. Мають місце також дискусії щодо того, яке з двох понять ширше.

Поняття якості за останні роки перетерпіло істотні зміни.

Розрізняють наступні рівні поняття «якість»:

– перший рівень – «відповідність стандарту», тобто нормальним вимогам;

– другий рівень – «відповідність використання», тобто товар повинен не тільки відповідати вимогам стандартів, але й експлуатаційним вимогам;

– третій рівень – «відповідність фактичним вимогам ринку». В ідеалі це означає виконання вимог покупців щодо високої якості і низької ціни товару;

– четвертий рівень – «відповідність латентним (тобто прихованим, неявним) вимогам» [23].

Якщо товар, як доповнення до основних потреб, задовольняє також потреби, які у споживача виражені неявно, то такому товару буде надана перевага.

Наприклад, якщо товар у якійсь мірі задовольняє приховану потребу в самовираженні, або дає можливість подальшого використання пакувального матеріалу (зручної красивої коробки, лотка), або дає можливість отримання додаткової інформації тощо.

Під показником якості розуміють кількісний вираз однієї або кількох однорідних властивостей продукції, що задовольняють певні потреби споживачів стосовно до їх цільового призначення й умов використання. Відношенням фактично досягнутого показника якості до його нормативного (базового значення) визначають рівень якості продукції.

При обґрунтуванні показників якості й встановленні їх конкретних рівнів за певними видами продукції потрібне комплексне врахування таких чотирьох факторів:

- вимог (бажань) безпосередніх споживачів: населення, переробних підприємств, аграрних підприємств, що використовують проміжну продукцію;
- реальних можливостей досягнення встановлених показників якості при даному рівні розвитку продуктивних сил (техніки, технології тощо);
- наявності розроблених методик, способів, прийомів визначення показників якості й контролю за їх формуванням;
- забезпечення матеріального стимулювання виробників за досягнення кращих показників якості та встановлення матеріальної відповідальності за їх зниження.

У вітчизняній літературі й практиці господарської діяльності розрізняють такі показники якості:

- біологічні;
- технологічності;

- транспортабельності;
- надійності;
- екологічності;
- безпеки;
- естетичні;
- патентно-правові [8].

У конкурентній боротьбі лише ті підприємства зберігають і поліпшують своє становище на ринку, які послідовно ведуть роботу з підтримання і вдосконалення якості продукції за тими її показниками, що є важливими для споживачів. Таке вдосконалення позитивно вплине на попит, отже і на доходність підприємства в коротко- і довгостроковому періодах. Важливо також, щоб якісні характеристики продукції мали кількісний вимір і могли бути піддані перевірці споживачем. Лише в такому разі виробник може оперативно контролювати формування якості продукції, а споживач – своєчасно пересвідчитись у відповідності фактичних її показників прийнятому стандарту.

В умовах розвитку ринкової економіки проблема якості стоїть особливо гостро. Як показує досвід розвинутих країн, саме висока якість здатна забезпечити успіх у роботі компанії. І ті, хто усвідомив, що якість – це єдиний шлях до виживання у нинішніх умовах, вже почали одержувати віддачу від зусиль, засобів і коштів, які вони вкладали в неї.

Але досягти високої якості при низькій собівартості можна лише з досконалою системою управління, добре налагодженою організацією виробництва й сучасною технологією. Саме вони складають основу сучасних систем управління якістю. Тому треба говорити про системне управління якістю як про важливу проблему менеджменту.

В Україні розробка систем управління якістю здійснюється на основі міжнародного досвіду, сконцентрованого в міжнародних стандартах ISO серії 9000. Але слід зауважити, що стандарти ISO серії 9000 – це тільки перший крок до якості. Підприємства розвинутих країн вже багато років впроваджують у себе і вдосконалюють системи загального управління якістю. Ці системи,

відомі під назвою TQM (Total Quality Management), націлені на постійне поліпшення якості продукції та підвищення кваліфікації всього персоналу підприємства. На думку В. Окрепілова, «загальне управління якістю – концепція, що передбачає всебічне цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування за участю керівництва і службовців усіх рівнів та при раціональному використанні технічних можливостей».

Реалізації ідеї TQM сприяє організація премій з якості. Першою з них стала премія Демінга, заснована в Японії в 1951 р. Але спочатку її було орієнтовано лише на застосування статистичних методів управління якістю. Усвідомлення потреби в критеріях, які б описували TQM, стимулювало появу в 1987 р. у США премії М. Болдріджа. Згодом, у 1991 р. з'явилась Європейська премія з якості, яка на сьогодні в усьому світі вважається найсучаснішою моделлю, що описує TQM.

Важливе значення для вирішення питань якості мають також прийняття України до Європейської організації з якості (ЄОЯ) (статус її повноправного члена від України здобула Українська асоціація якості), проведення Європейського тижня якості в Україні, організація українських конкурсів з якості (переможцями першого такого конкурсу, що відбувся восени 1996 р., стали бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», одеський завод шампанських вин, кондитерська фабрика «Одеса»), щорічне проведення міжнародного форуму «Дні якості в Києві».

Отже, завдання полягає в подальшому розвитку управління якістю в умовах ринку з використанням нагромадженого вітчизняного і світового досвіду. Вирішальними напрямками такого розвитку мають стати: орієнтація на задоволення вимог споживачів, проведення ретельних маркетингових досліджень, організація обліку та аналізу витрат на якість, покладання відповідальності за якість продукції на конкретних виконавців, відслідковування матеріалів і комплектуючих виробів по всьому циклу

виробництва, постійне навчання персоналу, використання широкого арсеналу методів TQM.

У відповідності з визначенням Міжнародної організації по стандартизації, яке підтримується відомими спеціалістами багатьох країн, якість – це сукупність властивостей і характеристик продукції, які надають їй здатність задовольнити обумовлені або припущені потреби. Якість товару – категорія, яка нерозривно пов'язана як з вартістю, так і з споживчою вартістю.

Споживача цікавить не природа продукції праці як такої, йому важливо те, що продукція має певні властивості, котрі являються об'єктом споживання. Один і той же продукт може мати багато різноманітних властивостей і бути придатним для різних способів використання. У свою чергу, сукупність властивостей, які належать окремому продукту, виділяє його із множини аналогічних продуктів і тому з економічної точки зору якість товару – характеристика його здатності задовольняти ту чи іншу потребу.

В теорії маркетингу підкреслюють ще одну особливість категорії якості. Якість – це ступінь відповідності сукупності характеристик товару сукупності сподівань покупця з урахуванням ціни, яку покупець готовий сплатити. Якість – поняття відносне, оскільки набір сподіваних вигід залежить від прийнятного діапазону цін. Для кількісної оцінки якості конкретних товарів формують перелік одиничних показників якості, порівнюють із товаром-взірцем, встановлюють значущість кожного показника та знаходять інтегральний показник.

Забезпечення якості продукції на промисловому підприємстві може здійснюватися відповідно до трьох концепцій:

– забезпечення якості, засноване на контролі. Провідна роль відводиться відділу технічного контролю. Недоліки: зростають витрати на фінансування контролерів; виявлені неякісні вироби виправляти вже пізно і дорого;

– забезпечення якості, засноване на управлінні виробничим процесом. В результаті створюються умови, за яких вся продукція відповідає стандартам якості. Провідну роль відіграють відділи МТЗ, виробничий, відділ збуту;

недолік – на стадії виробництва пізно вирішувати проблеми, які виникають в ході створення товару;

– забезпечення якості, засноване на розробці нових видів продукції. Заходи щодо забезпечення якості приймаються ще на стадіях розробки і освоєння нової продукції. Здійснюється також і управління виробничим процесом, тобто забезпечується як „якість проекту” (властивості, що відповідають потребам), так і „якість відповідності” (точність відповідності продукції технічній документації). Задіяні всі підрозділи підприємства; можна говорити про комплексне управління якістю.

Провідна роль в системі комплексного управління якістю належить службі маркетингу. Можна сказати, що управління якістю починається з маркетингу і закінчується маркетингом. Взаємозв’язок заходів, які визначають якість продукції, можна схематично зобразити у вигляді маркетингової петлі якості (рис. 1.2).

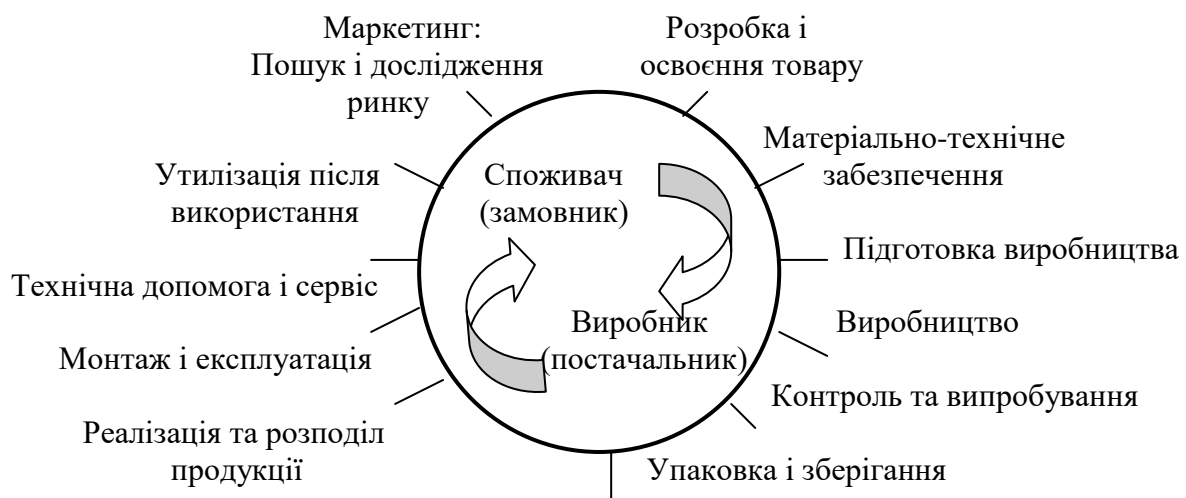


Рис. 1.2. Маркетингова петля якості на промисловому підприємстві

Конкурентоспроможність товару, на відміну від якості, визначається сукупністю тільки тих конкретних властивостей, які представляють безперечний інтерес для даного покупця і забезпечують задоволення даної потреби, а інші характеристики до уваги не приймаються. Більше того, товар з більш високим рівнем якості може бути менш конкурентоспроможним, якщо

значно підвищилася його вартість за рахунок надання товару нових властивостей, які не представляють інтересу для основної групи покупців.

Ототожнювати такі поняття, як «конкурентоспроможність» і «рівень якості» не можна, так як конкурентоспроможність є більш широким поняттям, ніж якість, хоча останнє, частіше за все, складає «стрижень», основу конкурентоспроможності. Причому, на відміну від якості, конкурентоспроможність товару визначається сукупністю тільки тих конкурентних властивостей, які представляють інтерес для покупця і забезпечують задоволення його потреб.

Таким чином, під конкурентоспроможністю необхідно розуміти характеристику товару, яка відображає його відмінність від товару конкурента, як за відповідністю конкретних потреб, так і за витратами на задоволення цієї потреби.

Поняття «конкурентоспроможність товару» ширше, ніж поняття «якість товару». Рівень конкурентоспроможності поряд з параметрами, які розкривають безпосередньо можливу цінність товару в співставленні з аналогами-конкурентами, визначаються також зовнішніми по відношенню до власного товару факторами і характеристиками, які не зумовлені його властивостями: строки поставки, якість сервісу, реклама, підвищення (зниження) рівня конкурентоспроможності конкуруючих товарів, зміна співвідношення попиту і пропозиції, фінансові умови та інші.

Якість виступає як головний фактор конкурентоспроможності товару, складає його «стрижень». В принципі низькоякісний товар має і низьку конкурентоспроможність, тоді як товар високої якості – це конкурентний або висококонкурентний товар. Виключення, які мають місце у практиці в цьому відношенні, лише підтверджують загальні положення.

В умовах ринкової економіки якість продукції відіграє надзвичайно важливу роль у підвищенні її конкурентоспроможності. Економічне суперництво підприємств, окремих об'єднань, боротьба їх за ринки збуту зосереджується не тільки на ціні, а й значною мірою на нецінових факторах.

Серед цих факторів (реклама, створення сприятливих умов для реалізації продукції, забезпечення при необхідності післяпродажного обслуговування покупців) особливе місце займає якість продукції. Зрозуміло, що при однаковій ціні більшим попитом буде користуватися продукт, який має кращу якість. Водночас істотне поліпшення підприємством якості продукції порівняно з аналогічною продукцією конкурентів дає йому можливість підвищувати ціну на неї, не втрачаючи при цьому своїх споживачів, а в нерідких випадках, навіть збільшуючи обсяг продажу. Завдяки поліпшенню якості і раціональному використанню інших нецінових факторів підприємство може одержати не тимчасові переваги над конкурентами, як при зниженні ціни, а довготривалі, оскільки останнім потрібно досить багато часу, щоб удосконалити товар і внести необхідні зміни в технологію його виробництва.

Насамкінець, існує ще одна принципова відмінність між якістю і конкурентоспроможністю товару. Конкурентоспроможність товару – важлива ринкова категорія, яка відображає одну із суттєвих характеристик ринку – його конкурентність. Якість – категорія, притаманна не тільки ринковій економіці. Конкурентоспроможність товару носить більш динамічний і змінний характер. При незмінності якісних характеристик товару його конкурентоспроможність може змінюватися в доволі широких межах, реагуючи на зміни кон'юнктури, дії конкурентів-виробників і конкуруючих товарів, коливання цін і на прояви інших зовнішніх по відношенню до даного товару факторів.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції

Одним з найважливіших завдань подальшого ефективного розвитку підприємства є забезпечення конкурентоспроможності продукції, що виготовляється. Як визначено вище, конкурентоспроможність продукції – це сукупність споживчих та вартісних характеристик, завдяки яким дана

продукція краще задовольняє потреби споживачів, ніж інші товари на даному ринку в даний момент часу.

Одним з наочних методів дослідження конкурентоспроможності продукції може бути побудова матриці Мак-Кінсі (привабливість-конкурентоспроможність).

Матриця Мак-Кінсі являє собою інструмент, що використовується у менеджменті та стратегічному плануванні для аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на організацію або проект. Цей інструмент був розроблений в 1960-х роках Джорджем С. Одвордом та Гарі І. Хамілтоном на основі роботи британського військового аналітика Андрея В. Мак-Кінсі.

Показники		Конкурентоспроможність СГП		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість ринку	Висока	1	3	6
	Середня	2	5	8
	Низька	4	7	9

Рис. 1.3. Стратегічні зони матриці «Мак-Кінсі»

Матриця Мак-Кінсі була створена для дослідження бізнес-портфелю компанії «General Electric» і називається вона матрицею Мак-Кінсі «Дженерал Електрик» або «матрицею привабливість ринку-конкурентоспроможність». Вона ґрунтується на двох факторах, які в свою чергу включають в себе певну кількість показників за якими оцінюється привабливість ринку для

підприємства та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Особливістю цієї матриці є те, що за її допомогою можна аналізувати товар чи підприємство на будь-якому етапі життєвого циклу.

При аналізі, по кожному ринку спочатку виділяють чинники, що найбільшою мірою відповідають його специфіці, об'єктивно оцінюють їх, використовуючи три рівні - високий, середній і низький - а потім, по кожному, за цими ж рівнями виявляють чинники, що характеризують конкурентну позицію підприємства. Нижче наведено порядок (етапи) побудови матриці «Мак-Кінсі».

На першому етапі оцінюють привабливість галузі (ринку). Показниками для фактору «привабливість ринку» можуть бути: рівень конкуренції, темп зростання ринку, державне регулювання, соціальний фактор тощо. Для фактору «привабливість СГП» існує чимала кількість чинників: якість товару, ціна товару, співвідношення ціна-якість, імідж фірми, ведення маркетингової діяльності, упаковка товару тощо.

На другому етапі оцінюють конкурентну позицію (конкурентоспроможність) СОБ підприємства за допомогою експертних оцінок та надалі визначають вагомість кожного з показників (зазвичай від 0 до 1), де сума вагомості за кожним фактором повинна дорівнювати одиниці.

На третьому етапі всі СОБ, що складають корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах позиціонують по квадрантах матриці. Побудова самої матриці передбачає наступне. Будують систему координат: на осі X що йде вертикально, відкладають значення привабливості ринку від 0 до 5, на осі Y, що, відповідно, йде горизонтально, відкладають значення фактору конкурентоспроможності СГП від 5 до 0. Поля 1,2,3 – це зона росту, де підприємству потрібно більше інвестувати в продукцію та розширювати виробництво тієї продукції, яка потрапить в дані поля. Квадрати 4, 5, 6 – зазвичай для товару, що опиняється в даних полях обирається стратегія вибіркового розвитку, яка орієнтована на пошук шляхів для виходу цього товару в першу зону та отримання максимального прибутку від їх реалізації.

Поля 7, 8, 9 – це зона збору урожаю. Це означає, що підприємству потрібно після використання останніх можливостей СГП, що з'являться в даній зоні, повністю їх ліквідувати, оскільки вони не принесуть великого прибутку.

На четвертому етапі порівнюють стан портфеля з місією і цілями підприємства, оцінюють і враховують вплив можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі і конкурентоспроможність кожної СОБ та роблять загальні висновки.

Іншим методом оцінки конкурентоспроможності продукції може бути застосування кількісних методів оцінки конкурентоспроможності (КС) за допомогою визначених параметрів.

Оцінку конкурентоспроможності товару рекомендують проводити в послідовності, яка представлена на рис.1.4.



Рис. 1.4. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності продукції

Для цього необхідно враховувати наступні положення:

– КС будь-якого товару може бути визначена лише у порівнянні з іншими товарами, тобто є відносним показником;

– на рівень КС впливає не лише якість, але й інші характеристики, що забезпечують привабливість товару для покупців (сервіс, гарантії, швидкість постачання, умови оплати, відомість марки, імідж фірми тощо);

– при виборі товару покупець порівнює привабливість з витратами на придбання та експлуатацію; чим вище привабливість в розрахунку на одиницю витрат, тим вище КС продукції.

Нормативні параметри характеризують принципову можливість реалізації продукції на даному ринку. Найчастіше йдеться про нормативи, порушення яких може зашкодити здоров'ю людей, навколишньому середовищу або іміджу фірми-виробника. Наприклад, нормативними параметрами можуть виступати вміст у продукції небезпечних речовин, рівень гарантій безпеки при роботі з обладнанням тощо. Груповий індекс нормативних параметрів *I н.п.* розраховується за формулою:

$$I_{н.п.} = \prod_{i=1}^m I_{н.п.i}, \quad (1.1)$$

де $I_{н.п.i}$ - одиничний індекс i -го нормативного параметра, який може приймати значення або 1 (виріб відповідає нормативу), або 0 (не відповідає). Зрозуміло, що якщо хоча б один одиничний індекс дорівнює нулеві, груповий індекс також дорівнюватиме нулеві і виріб буде визнано неконкурентоспроможним за нормативними параметрами.

Споживчі параметри характеризують товар за наступними напрямками:

А) „жорсткі” параметри:

- технічний рівень продукції („задум”, основні властивості);
- рівень якості виготовлення;
- рівень якості при експлуатації;

Б) „м'які” параметри:

– естетичні властивості товару (дизайн, колір, упаковка тощо);

В) „супроводжуючі” параметри:

– рівень супроводження (монтаж, сервіс, гарантії тощо).

Груповий індекс споживчих параметрів ***I_{с.п.}*** розраховують за формулою:

$$I_{c.n.} = \sum_{i=1}^m \alpha_i * I_{c.n.i}, \quad \sum_{i=1}^m \alpha_i = 1, \quad (1.2)$$

де α_i – відносна значущість („вага”) i -го споживчого параметра для покупців на даному ринковому сегменті; визначається методом експертної оцінки, наприклад:

$$\alpha_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^m B_i}, \quad (1.3)$$

де B_i – сума балів, яку набрав i -й споживчий параметр в ході експертної оцінки його значущості;

$I_{c.n.i}$ – одиничний індекс i -го споживчого параметра; визначається за співвідношенням:

$$I_{c.n.i} = \frac{П_i}{П_{i0}}, \quad (1.4)$$

де $П_i, П_{i0}$ – відповідно значення i -го споживчого параметра у оцінюваного виробу та у виробу-взірця.

В якості взірця (еталону) звичайно виступає реальний виріб, який вважають найбільш конкурентоспроможним на даному сегменті ринку.

Споживчі параметри виробів ($П_i, П_{i0}$) можуть оцінюватися безпосередньо в фізичних одиницях (потужності, швидкості, ваги тощо), проте це не завжди зручно: бажаність параметрів з точки зору покупців не завжди прямо пропорційна значенням параметрів (це особливо зрозуміло, коли більш бажаним є менше значення параметру, наприклад вага виробу). Тому останнім

часом пропонують переходити від фізичних одиниць до умовних оцінок бажаності (так звана теорія бажаності Дж. Харрінгтона). Найкраще значення параметра приймається за 100 балів, найгірше – за 0, інші визначаються за спеціально створеною з урахуванням думок споживачів шкалою.

Комунікаційні параметри характеризують ефективність просування виробу до споживачів на даному сегменті ринку. Ефективність фізичного просування може характеризуватися зручністю для покупця застосовуваних каналів збуту, швидкістю виконання замовлень, збереженням товару при доставці тощо. Ефективність інформаційного просування характеризують активність реклами та стимулювання збуту, відомість товарної марки, імідж фірми. Груповий індекс комунікаційних параметрів *I к.п.* розраховується аналогічно індексу технічних параметрів; значення комунікаційних параметрів оцінюваного товару та товару-взірця визначаються переважно методом експертної оцінки (в балах).

Економічні параметри товару характеризують витрати в зв'язку з придбанням і експлуатацією товару протягом всього періоду його експлуатації або споживання. Зокрема, враховуються витрати на придбання товару (з урахуванням знижок та націнок), витрати на транспортування, встановлення, експлуатацію, ремонт, технічне обслуговування, навчання персоналу, страхування тощо. Крім того, логічно враховувати (зі знаком мінус) розмір економії, яка буде отримана конкретним споживачем при експлуатації того чи іншого товару. Це може бути економія за заробітною платою, матеріалам, умовно-постійним витратам в зв'язку з зміною випуску продукції. Якщо витрати (економія) виникають в різні моменти часу, вони мають бути приведені до порівняного виду шляхом дисконтування. Сумарні витрати придбання та експлуатації утворюють так звану ціну споживання.

Груповий індекс економічних параметрів *I е.п.* розраховується за формулою:

$$I_{e.n.} = \frac{Ц}{Ц_0}, \quad (1.5)$$

де C, C_0 - відповідно ціна споживання оцінюваного товару та товару-взірця.

Зрештою, інтегральний показник конкурентоспроможності визначають за співвідношенням:

$$KC = I_{н.п.} * \frac{\alpha_{с.п.} * I_{с.п.} + \alpha_{к.п.} * I_{к.п.}}{I_{е.п.}}, \quad (1.6)$$

де $\alpha_{с.п.}, \alpha_{к.п.}$ - відповідно відносна значущість („вага”) для споживача технічних та комунікаційних параметрів; ці коефіцієнти можуть бути визначені суб’єктивно (на основі експертної оцінки) або об’єктивно (на основі варіації групових індексів $I_{с.п.}$ та $I_{к.п.}$ на розглядуваному сегменті ринку).

Пропонуємо визначати коефіцієнти α об’єктивним методом, виходячи з наступних припущень.

Нехай на досліджуваному сегменті ринку конкурують m виробів (i - індекс виробу, $i = 1, 2, \dots, m$). Середні значення індексів $I_{с.п.}$ та $I_{к.п.}$ для даного сегмента розраховують за співвідношеннями:

$$\bar{I}_{с.п.} = \left(\sum_{i=1}^m I_{с.п.i} \right) : m; \quad \bar{I}_{к.п.} = \left(\sum_{i=1}^m I_{к.п.i} \right) : m. \quad (1.7)$$

Середньоквадратичні відхилення індексів відповідно становитимуть:

$$\sigma_{с.п.} = \sqrt{\left(\sum_{i=1}^m (I_{с.п.i} - \bar{I}_{с.п.})^2 \right) : m}; \quad \sigma_{к.п.} = \sqrt{\left(\sum_{i=1}^m (I_{к.п.i} - \bar{I}_{к.п.})^2 \right) : m}. \quad (1.8)$$

Оскільки обидва індекси $I_{с.п.}$ та $I_{к.п.}$ можуть приймати значення від 0 до 1, середньоквадратичні відхилення $\sigma_{с.п.}$ та $\sigma_{к.п.}$ знаходитимуться у межах від 0 (всі вироби мають однакове значення відповідного індексу) до 0,5 (вироби суттєво розрізняються за значеннями відповідного індексу). У таблиці 1.1 подаються деякі можливі комбінації середньоквадратичних відхилень.

Можливі комбінації $\sigma_{с.п.}$ та $\sigma_{к.п.}$.

№ №	$\sigma_{с.п.}$	$\sigma_{к.п.}$	Коментар (КС – конкурентоспроможність)	Рекомендації щодо значення	
				α	$1 - \alpha$
1	0	0,5	$I_{с.п.}$ не впливає на КС виробів	0	1
2	0,5	0	$I_{к.п.}$ не впливає на КС виробів	1	0
3	0,5	0,5	Обидва індекси впливають на КС виробів	0,5	0,5
4	0	0	Всі вироби мають однакову КС; вплив індексів можна вважати рівним	0,5	0,5

Подані у таблиці 1.1 граничні комбінації, а також всі проміжні варіанти об'єднують універсальні співвідношення:

$$\alpha = 0,5 + \sigma_{с.п.} - \sigma_{к.п.}; 1 - \alpha = 0,5 - \sigma_{с.п.} + \sigma_{к.п.} \quad (1.9)$$

Отже остаточно:

$$КС = \frac{(0,5 + \sigma_{с.п.} - \sigma_{к.п.}) * I_{с.п.} + (0,5 - \sigma_{с.п.} + \sigma_{к.п.}) * I_{к.п.}}{I_{е.п.}} \quad (1.10)$$

Якщо $КС > 1$, оцінювана продукція більш конкурентоздатна, ніж взірець.

Порівнюючи одиничні індекси параметрів для різних товарів-конкурентів, визначають шляхи підвищення конкурентоспроможності. Джерелами підвищення конкурентоспроможності є забезпечення відповідності

нормативним вимогам, підвищення технічного рівня продукції та ефективності комунікацій, а також зниження ціни споживання. Фактори підвищення конкурентоспроможності пов'язані з провідними функціональними зонами підприємства (маркетинг, НДДКР, виробництво, фінанси, персонал, менеджмент тощо).

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія «Галичина» є одним з найпотужніших вітчизняних молочних підприємств, що спеціалізується на виробництві молока і молочної продукції з великою історією та багаторічними традиціями.

Виробничі потужності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» розташовані на заході України: у містечку Радохів Львівської області.

ТМ «Галичина» є лідером в категорії йогуртів та кефірів в тому числі завдяки використанню новітніх технологій та нового обладнання. Заводи обладнані сучасним європейським обладнанням зі Швеції, Польщі та Німеччини: Tetra Pak (Швеція), ALFA LAVAL (Швеція), GEA (Німеччина), Obram (Польща), TEWES-BIS (Польща), TEWES- KLIMA (Польща).

Система менеджменту безпеки харчової продукції на виробничій потужності перевірена та відповідає вимогам схеми сертифікації FSSC 22000. Схема сертифікації FSSC 22000 включає вимоги ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009 та свої додаткові вимоги і також належить до категорії найвищих стандартів у сфері безпечності харчових продуктів. Отже, наявність активних експортних дозволів по системі FSSC 22000 v 5.1 та сертифікату Халяль дозволяє експортувати продукцію підприємства за кордон.

Молочна продукція компанії «Галичина» виготовлена лише з натуральних інгредієнтів та без додавання консервантів, саме тому вона дуже чутлива до високих температурних режимів. Особливо актуальним це питання стає влітку. Тож для того, аби споживачі насолоджувалися свіжою продукцією компанії цілорічно, вона систематично нагадує правила зберігання.



Рис. 2.1. Основний лозунг компанії: «Живи серед вічних цінностей»

Піклуючись про своїх споживачів, працівники підприємства регулярно оновлюють асортимент виготовленої продукції, пропонуючи найрізноманітніші смаки для найвибагливіших категорій покупців. Зокрема, у 2018 р. компанія «Галичина» випустила нові густі йогурти зі смаками гарбуза, вишні та граноли. Як стверджували розробники, густий карпатський йогурт стане ще кориснішим та ситнішим, якщо його доповнити родзинками, насінням гарбуза, злаками, вишнями або змішати з заздалегідь підрум'яненими вівсяними пластівцями.

МК «Галичина» подбала про сніданок або перекус свого споживача і випустила три корисних новинки «Гарбуз – насіння гарбуза – родзинки», «Вишня – злаки» та Карпатський йогурт без цукру з гранолою. Ці продукти доповнили лінійку Карпатських йогуртів зі смаками. Розширивши йогуртно-кефірну лінійку, компанія подбала про людей, які живуть у швидкому темпі міста і не мають часу для приготування сніданку чи перекусу. Технологи компанії розробляли рецептуру, беручи до уваги думку прихильників здорового харчування, людей, які усвідомлено ставляться до того, що споживають. Тому у всій лінійці густих йогуртів зі смаком було збільшено кількість фруктового наповнювача та зменшено відсоток цукру. Всі ці новинки було виготовлено на основі нового Карпатського йогурту. Такі новинки ТМ «Галичина» були розраховані для людей, які розуміють як вживання кисломолочних продуктів впливає на їх зовнішній вигляд та самопочуття.

У грудні 2018 р. компанія запропонувала своїм споживачам низку кефірів зі смаками ТМ «Галичина» – з карпатськими травами та зернами льону. Кефір «Духмяні трави» з карпатськими травами, який заспокоює та дарує міцний сон, та кефір «Клітковина – зерна льону», який дарує красу – стали популярними новинками молочної компанії «Галичина».

Кефір «Духмяні трави» був виготовлений з додаванням м'яти та меліси і мав на меті заспокоїти збуджену нервову систему після напруженого робочого дня, подарувати глибокий та здоровий сон. Кефір «Клітковина – зерна льону» містить насіння льону, рослинну клітковину, гречані та вівсяні висівки. Склад цього продукту дарує відчуття ситості, сприяє роботі травної системи, прискорюючи обмін речовин.

Карпатський кефір, який є основою цих новинок, вирізняється насиченим ніжним молочним смаком. Він виготовляється за авторською рецептурою, яка робить смак цього продукту неповторним. Карпатський кефір, як і інші кефіри, виготовляють за допомогою кефірної закваски, але дотримуючись унікального технологічного процесу – внесення закваски у чітко визначений момент, який тримається у секреті. Кефірна закваска, яка міститься у ньому, покращує поживну цінність молока, змінює структуру білка, тому він легше перетравлюється організмом людини. Також у процесі приготування кефіру молоко збагачується цілим набором необхідних для травлення ферментів, а також вітамінами групи В.

2019 рік був ознаменований випуском нового йогурту з шоколадом від ТМ «Галичина» – «Страчателла». Компанія потішила своїх шанувальників чистомолочним йогуртом з додаванням шоколадних крихт. «Шоколад та Львів дуже тісно асоціюються в уяві українців. Щоб посмакувати львівськими десертами до міста їдуть люди з різних куточків країни. Цей шоколадний бум не оминув і «Галичину», адже виробництво продукції ТМ «Галичина» відбувається на Львівщині. Тож було поєднано улюблений у споживачів чисто молочний йогурт з крихтами шоколаду. Страчателла – це крихти шоколаду, що додаються до йогуртів. А йогурт «Страчателла» має різні смаки: шоколад

поєднаний з класичним білим йогуртом, а також із фруктовими смаками – вишнею та апельсином. Компанія «Галичина» не вперше експериментує зі смаками та упаковками. До прикладу, влітку 2019 р. компанія випустила кефіри в унікальному для України форматі #чистозсобою.

З 2020 року МК «Галичина» розширила асортимент ТМ «Галичина» безлактозною лінійкою. Серед нових продуктів: безлактозні питний та густий йогурти без цукру та безлактозне пастеризоване молоко. Як зазначають на підприємстві: «Компанія отримувала запити від лояльних споживачів щодо потреб безлактозної продукції. Тож ми пішли назустріч і випустили безлактозні питний 2,2% та густий 3% йогурти без цукру, безлактозне пастеризоване молоко 2,5%». Віднедавна асортимент продукції доповнився йогуртами з фруктовими наповнювачами та кисломолочним сиром. Хоч такі продукти все частіше доповнюють раціон українців, для багатьох споживачів факт того, як молочні продукти стають безлактозними досі залишається таємницею, яку компанія не розголошує.



Рис. 2.2. Спеціальне молоко для барист «Barista Milk».

В цьому ж році Молочна Компанія «Галичина» випустила новий продукт – спеціальне молоко для барист «Barista Milk». Це ексклюзив спеціально для закладів HoReCa. Продукт ідеальний для приготування холодної

та гарячої кави, а завдяки оптимальному вмісту білку якнайкраще підходить для митців лате-арту. Вже не перший рік ультрапастеризоване молоко від ТМ «Галичина» – улюблене молоко багатьох барист України.

Активна діяльність щодо вдосконалення та розширення асортименту підприємства принесла свої результати. І у 2020 р. Молочна компанія «Галичина» отримала нагороду у номінації «Йогурт року» у щорічному міжнародному фестивалі-конкурсі «Вибір року». Це всеукраїнський щорічний проєкт, що визначає найбільш якісні та відомі товари й послуги у різних товарних категоріях на українському ринку. Згідно з дослідженнями організаторів конкурсу, 24% українців орієнтуються на відзнаку «Вибір року» при покупці, а 33% звертають на неї увагу.

У 2021 р. МК «Галичина» запустила нову торгову марку молочної продукції у сучасному форматі «ГоКарпати». Серед перших продуктів суббренду – ложковий і питний кефіри у новому дизайні. «Черпай життя великою ложкою! Го пробувати нове!» – ключовий меседж суббренду «ГоКарпати» .

У червні 2021 р. підприємство запропонувало своїм споживачам нову продукцію, так звану «Карпатську фішку» – лінійку йогуртів з особливими смаками. Це оновлена лінійка йогуртів з інгредієнтами, що притаманні для Карпатського регіону. Лінійка «Карпатська фішка» включає йогурти зі смаками: «малиннич (малина) – гранат (малина)», «афіни (чорниця) – чорна смородина (чорниця)», «вишня – гогодзи (брусниця)» «Компанія «Галичина» постійно експериментує із новими смаками продуктів. Цього разу, фахівці підприємства хотіли додати до карпатського йогурту справжню «Карпатську фішку» – інгредієнти, які відомі лише у карпатському регіоні. Кожна назва – «малиннич», «афіни», «гогодзи» має своє походження та особливу атмосферну історію.

Ідея лінійки полягала в тому, щоб створити неповторні смаки для споживачів та дати змогу посмакувати улюбленим йогуртом так, як це звикли робити в Карпатах. Це особливий регіон, де навіть звичні ягоди називають по-

особливому. Справжня «Карпатська фішка» наповнена силою та енергетикою гір. Дизайн паковань оновленої лінійки розробила українська брендингова агенція Dozen.

При розробці дизайну «Карпатської фішки» стояла нетривіальна задача одночасно зберегти візуальну айдентику бренду «Галичина» та створити унікальну візуальну мову, щоб виділити лінійку. Базувались на таких цінностях як натуральність та чистота, які близькі до продукції компанії. Звернення до стилю ботанічної ілюстрації та гіперреалістичності карпатських ягід найкраще підкреслює особливі смаки оновленої лінійки. В подальшому окрім питних, компанія планує розробити лінійку густих йогуртів «Карпатська фішка».

Молочна компанія «Галичина» впродовж 2023 р. випустила оновлений дизайн продукції. Тепер, крім регіону Галичина, можна побачити ще 13 назв українських регіонів. Чому так? Бо зараз для українців, як вважають в компанії, немає окремих я. Зараз всі – це одне велике ми. Назви були обрані за історичним поділом – Київщина, Галичина, Сіверщина, Волинь, Поділля, Полтавщина, Буковина, Запоріжжя, Слобожанщина, Закарпаття, Причорномор'я.

Виведення на ринок нової продукції від ТМ «Галичина» як правило супроводжується активною рекламною підтримкою. Так, при виведенні на ринок карпатського йогурту, підприємство у своєму новому рекламному ролику візуалізувало силу Карпат, показало його походження та особливості. Основним лейтмотивом нового відеоролику стала сила Карпат. Адже саме первозданність карпатської природи та багаті кисломолочні традиції мешканців Карпат надихнули технологів компанії «Галичина» створити карпатський йогурт. «Карпатський йогурт – це натуральний продукт без цукру та шкідливих доданків».

Дбаючи про підвищення енергоефективності виробництва 26 травня 2021 року МК «Галичина» взяла участь в онлайн-саміті «ECOTransformation-2021» від компанії Ecobusiness Group та представила свій кейс з підвищення енергоефективності виробництва на 40%. Подія відбулася вже вчетверте та

мала на меті сприяти і підтримувати бізнес структури на їхньому шляху до екологічного та відповідального виробництва.

Не забуває підприємство й підтримувати активну комунікаційну політику зі споживачами. Зокрема, у 2021 році Молочна Компанія «Галичина» спільно з hromadske випустила спецрепортаж про карпатську кухню – «Гастрономічна культура Карпат». Сюжет репортажу розгортається навколо пошуку автентичних страв – баношу, бринзи та карпатського йогурту. Виявляється, гірські жителі винайшли карпатський йогурт, аби смакувати кисломолочним продуктом впродовж всього року, зокрема у не сезон. Карпатський йогурт місцеві мешканці також називають гуслянкою, чи зимним молоком, і за легендою, це рецепт довголіття від мольфарів. Репортаж про гастрономічну культуру Карпат можна переглянути на офіційному сайті компанії.

Також в серпні 2021 р. український виробник молочної та кисломолочної продукції МК «Галичина» запустив новий відеопроєкт – серію експлейнерів про найбільш поширені питання та міфи про продукцію. У першому відеоексплейнері компанія показала, як правильно читати етикетки та зважувати молочну продукцію, оскільки зважування молока та йогуртів є чи не найпоширенішим питанням серед споживачів. Тому в компанії вирішили розпочати саме з цієї теми та пояснити чому, наприклад, результат зважування продукту в тарі та склянці, різний. У наступних роликах компанія планує розвінчувати поширені міфи про перевірку молочних продуктів у домашніх умовах. Оскільки споживачі МК «Галичина» мають розвинене критичне мислення та ставлять під сумнів припущення й усталені звички, відеопроєкт компанії має освітню функцію, адже візуалізує та пояснює особливості виробництва та зберігання молочних продуктів. Формат анімованих експлейнерів допомагає простою та доступною мовою роз'яснити складні процеси на виробництві так, аби це зрозуміла як доросла людина, так і дитина.

У наступних роликах компанія планує розповісти про зберігання молочних продуктів, відмінність у скисанні домашнього та пастеризованого молока та інше.

Також у 2021 р. МК «Галичина» запустила інтернет-магазин з безкоштовною доставкою. Продукцію молочної компанії «Галичина» – йогурт, молоко, кисломолочний сир, сметану, масло – можна замовити онлайн з адресною безконтактною доставкою у м. Львів та м. Київ (включно з ближніми населеними пунктами: Бориспіль, Бровари, Вишгород, Ірпінь, Буча, Ворзель, Петропавлівська, Софіївська Борщагівка, Вишневе). Кур'єри у масці та рукавичках доставляють пакунки до будинку замовника. Замовити необхідну молочну продукцію можна через сайт.

Молочна Компанія «Галичина» активно приймає участь у різноманітних виставках та заходах, які дають можливість познайомитись з передовим досвідом та оцінити власні можливості. Зокрема, МК «Галичина» у жовтні 2023 р. взяла участь у міжнародній виставці харчових продуктів ANUGA 2023.

ANUGA – одна з найбільших та найпрестижніших харчових виставок у світі, що стала ареною для представлення інновацій у галузі харчової промисловості. У цьому році виставка проходила у м. Кельн (Німеччина) та об'єднала найкращі компанії з усього світу, до яких долучилась також молочна компанія «Галичина». На виставці представники компанії мали можливість показати власну молочну продукцію, підкресливши її унікальність, якісні параметри та смакові властивості перед світовою спільнотою, а також ознайомитись з продукцією передових харчових компаній світу.

Екологічна політика – пріоритетний напрямок роботи компанії «Галичина», де розуміють масштаби проблеми в галузі, тому підтримують екологічні ініціативи громадських організацій та активістів, маркують своє упакування, закликають сортувати сміття та здавати пластик на переробку.

Компанія шукає екологічні альтернативи, які б змогли зберігати властивості молочних продуктів і водночас берегли довкілля. Працівники компанії відкриті до пропозицій та порад у сфері екологічного упакування.

Досить активно компанія працює щодо втілення принципів корпоративної соціальної відповідальності, підтримує різноманітні соціальні ініціативи. Зокрема, у 2018 р. молоко української компанії виступило майданчиком ініціативи «Говори проти насильства». Молочна компанія «Галичина» приєдналася до соціальної кампанії дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) та Фонду ООН у галузі народонаселення (UNFPA) «Говори проти насильства».

У квітні 2020 р. Молочна компанія «Галичина» долучилася до соціальної кампанії «Підтримую лікарів» Міністерства охорони здоров'я з підтримки лікарів, які борються з поширенням епідемії COVID-19. Компанія допомагає українським лікарням та безкоштовно забезпечує їх молочною продукцією. «Галичина» передає свою продукцію Олександрівській клінічній лікарні м. Києва, Львівській обласній інфекційній клінічній лікарні, Радехівській центральній районній лікарні та Лопатинській районній лікарні, Львівській обласній лікарні поза легеневого туберкульозу, НДСЛ «Охматдит» та Одеській інфекційній лікарні. Також МК «Галичина» допомагає вірусологічній лабораторії Львівського обласного лабораторного центру МОЗ.

МК «Галичина» працює в повному обсязі, з дотриманням усіх необхідних заходів безпеки та статусу соціально-відповідальної компанії. У першу чергу почали допомагати Львівській інфекційній клінічній лікарні, адже в цьому закладі були госпіталізовані хворі на коронавірус. Також колектив компанії підтримав ініціативу МОЗ щодо допомоги лікарям та закликає інші компанії також долучатися, адже МК «Галичина» на постійній основі допомагає Радехівській центральній районній лікарні.

У період всеукраїнського карантину молочна компанія «Галичина» вживає усіх заходів для забезпечення безперебійної роботи підприємства та зниження ризиків захворювання співробітників. Ситуація на підприємстві на посиленому контролі, виробництво повністю автоматизоване та комп'ютеризоване. До роботи з молочною продукцією долучається мінімум співробітників через високий рівень автоматизації виробництва.

Комп'ютеризовані системи сповіщення, а також регулярний аналіз дозволяють забезпечити найвищу якість молочної продукції.

Також у 2020 р. МК «Галичина» долучилася до підтримки українських кав'ярень під час карантину, підтримавши соціальний проєкт «Все буде кава!» і передала кожній кав'ярні, що взяла участь у проєкті, по ящику свого продукту – «Barista Milk». Мета ініціативи – підтримати та зберегти українську кавову індустрію у складні часи. «Карантин завершиться і українці знову відвідуватимуть свої улюблені кав'ярні та будуть насолоджуватися смачною кавою у колі друзів».

У 2021 р. компанія вкотре стала генеральним партнером заходу Studway Awards 2021 «Покоління Digital». Це щорічна церемонія нагородження талановитих студентів та школярів, які здійснили технологічний прорив в освіті, науці, мистецтві та медицині. Переможців обирали у номінаціях: цифрова освіта, цифрова медицина, цифрова економіка, цифрове мистецтво, цифрова реальність, цифрова відповідальність, кібербезпека.

МК «Галичина» регулярно підтримує молодіжні з'їзди ФРІ. Так, у листопаді 2021 р. пройшла низка з'їздів молодіжної організації «Фундація Регіональних Ініціатив» (ФРІ) у великих містах України. У межах партнерства з організацією, МК «Галичина» надала учасникам з'їздів у містах Харкові та Львові власну продукцію. На з'їздах молодь ділилася знаннями та досвідом одне з одним, дізнавалася більше про роботу із медіа, організацію навчальних програм, а також познайомилась із міжнародними можливостями.

ФРІ – громадська організація, яка майже 200 років розвиває громадський активізм та виховує молодих лідерів по всій Україні. Організація налічує понад 600 учасників з усієї України. Тут молодь може проявляти себе у різноманітних сферах, спілкуватися з однодумцями, генерувати нові ідеї та втілювати їх у реальність.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина» представлено в табл. 2.1.

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МК
«Галичина»**

Найменування показника	Один. виміру	2021 р.	2022 р.	Абсолют. відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	2369061	3175091	806030	34,0
Собівартість продукції	тис. грн	1798303	2334666	536363	29,8
Адміністративні витрати	тис. грн	50007	65540	15533	31,1
Витрати на збут	тис. грн	508514	654459	145945	28,7
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	2356824	3054665	697841	29,6
Прибуток (збиток) від реалізації	тис. грн	12237	120426	108189	Збільшився в 9,8 рази
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	10034	30954	20920	Збільшився в 3,1 рази
Витрати на 1 грн виручки від реалізації	коп.	99,5	96,2	-3,3	-3,3
Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,4	1,0	0,6	–
Рентабельність продукції	%	0,5	3,9	3,4	–

**Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «МК «Галичина»*

Як бачимо з таблиці, незважаючи на значне збільшення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції (на 29,6%) за рахунок збільшення собівартості продукції, адміністративних витрат та витрат на збут (відповідно на 29,8%, 31,1% та 28,7%) підприємство у 2022 р. досягло значно більших результатів, ніж у попередньому році. Зокрема, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 34,0%, прибуток від реалізації продукції збільшився у 9,8 рази, а чистий прибуток – в 3,1 рази. Завдяки цьому рентабельність діяльності і рентабельність продукції зросли відповідно на 0,6 і 3,4 відсоткових пункти. Втрати на 1 грн. виручки від реалізації продукції знизились на 3,3 коп. або 3,3%.

Динаміка структури асортименту ТОВ «МК «Галичина» представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «МК «Галичина»

Найменування продукції	Реалізовано продукції тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	
Молоко	326930,4	390536,2	13,8	12,3	-1,5
Вершки	267703,9	282583,1	11,3	8,9	-2,4
Сметана	217953,6	244482,0	9,2	7,7	-1,5
Сир кисломолочний	246382,3	352435,1	10,4	11,1	0,7
Йогурти	646753,7	1038254,8	27,3	32,7	5,4
Кефір	464336,0	676294,4	19,6	21,3	1,7
Ряжанка	61595,6	66676,9	2,6	2,1	-0,5
Масло	137405,5	123828,5	5,8	3,9	-1,9
Разом	2369061	3175091	100,0	100,0	–

*Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «МК «Галичина»

Аналіз динаміки структури асортименту ТОВ «МК «Галичина» свідчить про те, що найбільше відхилення в напрямку збільшення впродовж 2021-2022 рр. спостерігається по товарній групі «йогурт» (5,4%) та «кефір» (1,7%), незначне збільшення спостерігається по товарній групі «сир кисломолочний» (0,7%). За іншими видами продукції спостерігається зниження частки, зокрема найбільше зниження продемонстрували такі товарні групи як «вершки» (-2,4%), масло (-1,9%), молоко та сметана (-1,5%). Дещо зменшилась питома вага «ряжанки» (-0,5%). В цілому можемо зазначити, що структура асортименту підприємства за зазначений період не зазнала суттєвих змін.

2.2. Оцінювання конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» за допомогою індексу конкурентоспроможності

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції різних товаровиробників, у кваліфікаційній роботі бакалавра було здійснено спробу оцінити за допомогою експертних оцінок основні параметри продукції. Оскільки основною продукцією на молочному ринку є молоко, спробуємо визначити рівень конкурентоспроможності молока різних товаровиробників. Параметри молока (2,5% жирності) різних товаровиробників (в упаковці 1 л.) та їх характеристики подано у табл. 2.3.

Товар А – молоко ТМ «Галичина»;

Товар В – молоко ТМ «МОЛОКІЯ»;

Товар С – молоко ТМ «Лукавиця».

Нормативні параметри всіх товарів задовольняють встановленим вимогам ($I_{н.н.} = 1$); коефіцієнт вагомості споживчих параметрів $\alpha = 0,5$.

Отже, переходимо до знаходження індексу конкурентоспроможності кожного товару. При цьому можна визначити який товар є найбільш конкурентоспроможним та визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності товару А (молока ТМ «Галичина»).

Таблиця 2.3.

Інформація для розрахунку індексів конкурентоспроможності

Параметри	Вага параметрів	Товар А	Товар В	Товар С
<u>Споживчі (бали):</u>				
- смакові властивості	0,4	8	10	9
- якість товару	0,3	10	8	6
- привабливість упаковки	0,1	6	9	7
- відповідність міжнародним стандартам	0,2	8	6	7
<u>Комунікаційні (бали):</u>				
- імідж торгової марки	0,3	6	8	5
- присутність у точках продажу	0,5	5	8	6
- привабливість акцій стимулювання	0,2	6	7	5
Ціна за 1 пляшку 1 л. (грн.)		39	42	35

Будемо вважати, що при оцінюванні споживчих і комунікаційних параметрів за еталон умовно прийнято «ідеальний» товар, всі параметри якого оцінюються у 10 балів. Тоді розрахунок одиничних індексів виконуємо в ст. 3–5 табл. 8 шляхом ділення балів, набраних товарами за окремими параметрами, на максимальний бал 10. Для товару А одиничний індекс смакових властивостей $8/10 = 0,8$, якості товару $10/10 = 1,0$ і т.д.

Групові індекси споживчих та комунікаційних параметрів розраховані в ст. 6–8 табл. 2.4.

Спочатку вагу параметру множимо на індекс параметра (наприклад, для товару А: $0,4 * 0,8 = 0,32$; $0,3 * 1,0 = 0,30$ і т.д.; потім складаємо всі одиничні індекси споживчих параметрів для товару А і отримуємо груповий індекс ($0,32 + 0,30 + 0,06 + 0,16 = 0,84$).

Аналогічно для комунікаційних параметрів товару А: спочатку $0,3 * 0,6 = 0,18$; $0,5 * 0,5 = 0,25$ і т.д.; потім груповий індекс $0,18 + 0,25 + 0,12 = 0,55$.

Розрахунки для інших товарів виконані так само.

Таблиця 2.4.

Розрахунок групових індексів споживчих та економічних параметрів

Параметри	Ва- га	Індекс			Вага*Індекс		
		А	В	С	А	В	С
Смакові властивості	0,4	0,8	1,0	0,9	0,32	0,40	0,36
Якість товару	0,3	1,0	0,8	0,6	0,30	0,24	0,18
Привабливість упаковки	0,1	0,6	0,9	0,7	0,06	0,09	0,07
Відповідність міжнар. станд-там	0,2	0,8	0,6	0,7	0,16	0,12	0,14
Груповий індекс споживчих параметрів					0,84	0,85	0,75
Імідж торгової марки	0,3	0,6	0,8	0,5	0,18	0,24	0,15
Присутність у точках продажу	0,5	0,5	0,8	0,6	0,25	0,40	0,30
Привабливість акцій стимулювання	0,2	0,6	0,7	0,5	0,12	0,14	0,10
Груповий індекс комунікаційних параметрів					0,55	0,78	0,55

За даними табл. 2.4. (використовуючи значення, виділені жирним шрифтом, і враховуючи, що коефіцієнт вагомості споживчих параметрів = 0,5 за умовою) визначаємо чисельник формули конкурентоспроможності для кожного товару:

$$Ч_a = 0,5 * 0,84 + (1-0,5) * 0,55 = 0,695$$

$$Ч_b = 0,5 * 0,85 + (1-0,5) * 0,78 = 0,815$$

$$Ч_c = 0,5 * 0,75 + (1-0,5) * 0,55 = 0,650$$

Максимальне значення виявляється у товару В (0,815) (молоко ТМ «МОЛОКІЯ»); в подальших розрахунках його умовно приймаємо за еталон, ціна еталону 42 грн.

Групові індекси економічних параметрів визначаємо шляхом ділення ціни кожного товару на ціну товару-еталону:

$$I_{e.p.a} = 39 / 42 = 0,929$$

$$I_{e.p.b} = 42 / 42 = 1,000$$

$$I_{e.p.c} = 35 / 42 = 0,833$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності: чисельник ділимо на індекс економічних параметрів.

$$I_a = 0,695 / 0,929 = 0,748$$

$$I_B = 0,815 / 1,000 = 0,815$$

$$I_C = 0,650 / 0,833 = 0,780$$

Максимальне значення 0,815, отже, найбільш конкурентоспроможним є товар В – а саме молоко ТМ «МОЛОКІЯ».

Для того, щоб визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності товару А (молока ТМ «Галичина»), знаходимо відхилення його зважених оцінок від зважених оцінок товару-лідера В (молока ТМ «МОЛОКІЯ»):

По споживчих параметрах:

$0,32 - 0,40 = -0,08$; смакові властивості – відстає від лідера;

$0,30 - 0,24 = +0,06$; якість товару – на достатньому рівні;

$0,06 - 0,09 = -0,03$; привабливість упаковки – менше, ніж у лідера;

$0,16 - 0,12 = +0,04$; відповідність міжнародним стандартам – на достатньому рівні;

По комунікаційних параметрах:

$0,18 - 0,24 = -0,06$; імідж торгової марки – гірше, ніж у лідера;

$0,25 - 0,40 = -0,15$; присутність у точках продажу – менша, ніж у лідера;

$0,12 - 0,14 = -0,02$; привабливість акцій стимулювання – менша, ніж у лідера.

Чим більше відхилення зі знаком «мінус», тим важливіше його ліквідувати. Тобто, в першу чергу бажано збільшити присутність в точках продажу, потім вдосконалити смакові властивості, подбати про покращення іміджу торгової марки, збільшити привабливість упаковки, і насамкінець збільшити привабливість акцій стимулювання для споживачів.

2.3. Дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства за допомогою побудови матриці Мак-Кінсі

Проведемо аналіз конкурентоспроможності п'яти видів основної продукції підприємства за допомогою побудови матриці Мак-Кінсі. Ця матриця призначена для оцінки позиції продукції або бізнес-підрозділів у портфелі

компанії на основі двох параметрів: ринкової привабливості і конкурентоспроможності.

Ринкова привабливість вимірюється на основі ринкових факторів, таких як ринкова частка, зростання ринку, прибутковість та інші фактори, які впливають на привабливість ринку.

Конкурентоспроможність вимірюється на основі показників, пов'язаних зі здатністю товару або бізнес-підрозділу конкурувати в даному ринковому сегменті. Ці параметри можуть включати в себе такі як: переваги у вартості продукції, органолептичні властивості, бренд, якість продукту тощо.

Для проведення оцінювання було обрано 5 основних видів продукції, а саме:

- сметана (№1);
- масло (№2);
- молоко (№3);
- йогурт (№4);
- кефір (№5).

Відповідно з вимогами для блока факторів «Привабливість ринку» було підібрано наступні показники:

- масштаб ринку;
- інтенсивність конкуренції;
- рівень цін;
- прибутковість;
- техніко-технологічний рівень.

Для блоку факторів «Конкурентоспроможність продукції» було підібрано інший ряд показників, а саме:

- якість продукції;
- смакові властивості;
- прихильність покупців до продукту;
- зовнішній вигляд та упаковка;

– ціна продукції.

У таблиці 2.5. представлено результати проведення оцінювання експертами критеріїв «Привабливість галузі»:

Таблиця 2.5.

Оцінювання за критерієм «Привабливість ринку»

Показники	Ваг. коеф.	Оцінка показника, бали					Загальна оцінка, бали				
		№1	№2	№3	№4	№5	№1	№2	№3	№4	№5
1. Масштаб ринку	0,25	4	3	2	3	3	1	0,75	0,5	0,75	0,75
2. Інтенсивність конкуренції	0,15	4	4	5	4	3	0,6	0,6	0,75	0,6	0,45
3. Рівень цін	0,25	2	3	2	4	1	0,5	0,75	0,5	1	0,25
4. Прибутковість	0,2	5	2	1	2	3	1	0,4	0,2	0,4	0,6
5. Технологічний рівень розвитку	0,15	2	1	3	5	2	0,3	0,15	0,45	0,75	0,3
Разом	1	-	-	-	-	-	3,4	2,65	2,4	3,5	2,35

Найбільшу оцінку за цим критерієм отримала продукція №4 (Йогурт) – 3,5 бали. Доволі високою є оцінка продукції №1 (Сметана), а саме 3,4. Решта видів продуктів не змогли отримати більше, ніж 3 бали в підсумку проведення опитування експертів.

Таблиця 2.6.

Оцінювання за критерієм «Конкурентоспроможність продукції»

Показники	Ваг. коеф.	Оцінка показника, бали					Загальна оцінка, бали				
		№1	№2	№3	№4	№5	№1	№2	№3	№4	№5
1. Якість продукції	0,2	4	3	1	4	5	0,8	0,6	0,2	0,8	1
2. Смакові властивості	0,15	3	5	4	2	1	0,45	0,75	0,6	0,3	0,15
3. Прихильність покупців до продукту	0,25	3	2	1	4	4	0,75	0,5	0,25	1	1
4. Зовнішній вигляд та упаковка	0,2	3	1	4	5	4	0,6	0,2	0,8	1	0,8
5. Ціна продукту	0,2	5	3	3	5	4	1	0,6	0,6	1	0,8
Разом	1	-	-	-	-	-	3,6	2,65	2,45	4,1	3,75

Наступним кроком є визначення конкурентної позиції кожного продукту. Оцінювання проводиться аналогічно за п'ятибальною шкалою. У таблиці 2.6. продемонстровано оцінку критеріїв за кожним із продуктів та їх загальну оцінку.

Згідно даних таблиці 2.6. найбільша загальна оцінка спостерігається у продукту №4 Йогурт (4,1 бали), продукт №1 Сметана отримав оцінку 3,6, а продукт №5 Кефір - 3,75 бали.

Відтепер, провівши оцінювання критеріїв за групами факторів «Привабливість ринку» та «Конкурентоспроможність продукції», побудуємо матрицю конкурентоспроможності досліджуваних продуктів.

Побудова матриці та визначення позиції кожного продукту з асортименту ТОВ «МК «Галичина» здійснювалось наступним чином: по горизонтальній осі відкладаємо значення фактора «Конкурентоспроможність продукції», по вертикальній - «Привабливість ринку».

		Конкурентоспроможність продукції			
		Висока	Середня	Низька	
Привабливість ринку	Висока	1	3	6	5,0
	Середня	➤ №4 ➤ №5	➤ №1 ➤ №2 ➤ №3	8	3,67
	Низька	2	5		2,33
		4	7	9	
		5,0	3,67	2,33	1,0

Рис. 2.3. Матриця Мак-Кінсі для продукції ТОВ «Молочна Компанія
«Галичина»

Сметана (№1), Масло (№2), Молоко (№3), Йогурт (№4), Кефір (№5).

Матриця конкурентоспроможності Мак-Кінсі для продукції досліджуваного підприємства зображена на рис. 2.3.

Поле матриці ділиться на дев'ять квадратів, лінії розподілу проходять через значення 2,33 і 3,67. Зони матриці діляться на квадранти, серед яких:

- квадранти 1, 2, 3 являють собою зони росту;
- квадранти 4, 5, 6 являють собою зони вибіркового розвитку;
- квадранти 7, 8, 9 передбачать зону «Збору урожаю».

Тлумачення зон матриці Мак-Кінсі визначено такими:

- зона росту (Growth Zone): продукти, які опинилися у цій зоні, знаходяться на ринках, де є великий потенціал росту, і ці продукти або послуги мають сильну конкурентоспроможність. Це найбажаніші квадранти для розвитку стратегії;

- зона вибіркового розвитку (Growth and Maintain Zone): продукти у цій зоні також опинилися на ринках з потенціалом росту, але їхня конкурентоспроможність може бути меншою. Тут стратегія може включати зусилля з підтримки і підвищення конкурентоспроможності;

- зона збору врожаю (Harvest Zone): в цій зоні продукція підприємства має низьку конкурентоспроможність і ринок не відзначається великим потенціалом росту. Тут стратегія може включати вихід з ринку або інвестування для поліпшення конкурентоспроможності.

Після побудови матриці Мак-Кінсі (привабливість-конкурентоспроможність), виявилось, що продукти №4 та №5 (йогурт та кефір) потрапили до другого квадранту, тобто до зони росту. Ці продукти мають високу конкурентоспроможність, однак привабливість ринку знаходиться на середньому рівні. Рекомендації: концентрація зусиль з підтримки та посилення конкурентних переваг.

Решта продуктів, а саме №1, №2 та №3 (масло, сметана, молоко) опинилися в зоні вибіркового розвитку. Для цих продуктів доцільно застосовувати політику підтримки і підвищення конкурентоспроможності продукції, тобто використовувати набір заходів і стратегій, спрямованих на поліпшення якості та конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, після проведеного дослідження на основі матриці Мак-Кінсі для основного асортименту продукції ТОВ «Молочна Компанія «Галичина», виявилось, що для продуктів №4 та №5 доцільно застосовувати стратегію росту, вкладання інвестицій, розширення їх виробництва. До решти продуктів (№1, 2, 3), які потрапили до квадранту вибіркового розвитку доцільно застосувати стратегію окремого розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих продуктів до зони росту.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МК «ГАЛИЧИНА» НА РИНКУ

3.1. Основні напрями посилення конкурентоспроможності продукції підприємства

Для закріплення позицій підприємства на ринку серед багатьох конкурентів його продукт повинен бути конкурентоспроможним, тобто володіти комплексом споживчих і вартісних характеристик товару, які визначають його успіх на ринку. Конкуренція змушує виробника займатися системою якості, покращенням сервісу, вивченням потреб споживачів.

Відповідно до результатів аналізу, проведеного в другому розділі кваліфікаційної роботи, бачимо, що за смаковими властивостями, привабливістю упаковки, іміджем ТМ, присутністю у точках продажу та привабливістю акцій стимулювання збуту підприємство відстає від лідера. Отже, саме на ці характеристики вироблюваної продукції підприємству потрібно звернути більше уваги, аби наблизитись до рівня лідера ринку та підвищити конкурентоспроможність своєї продукції.

Сучасний стан ринку характеризується тим, що багаточисельні виробники пропонують споживачам товари з аналогічними назвами, схожими функціональними властивостями і у близькому один до одного ціновому діапазоні. В умовах жорсткої конкуренції важливим для «МК «Галичина» є вміло диференціювати свій продукт і ефективно його просувати. З цієї причини при рівнозначних ціні і якості продуктів-конкурентів особливу роль для споживача відіграють торгова марка та упаковка товару.

Торгова марка дозволяє відрізнити продукцію підприємства від продукції його конкурентів, є символом, що підтверджує високу репутацію

фірми. Гарна репутація допомагає підвищити психологічну цінність продукції, зацікавити і залучити нових покупців. Лише стійка позитивна думка, що склалася у споживачів про якість і достоїнства продукції «МК «Галичина», забезпечить її високу конкурентоспроможність. Висока репутація компанії слугує для споживача гарантією якості продукції, що продається. Згідно з дослідженнями 62% споживачів вважають, що компанія з гарною репутацією не буде продавати продукцію неналежної якості. Впевненість представників громадськості в тому, що компанія з позитивною репутацією не продасть неякісний товар, відобразиться на збільшенні швидкості і обсягів реалізації товарів. Характеристиками гарної репутації (торгової марки) є: надійність, підтримка, довіра, позитивні відгуки.

Ефективним методом підвищення конкурентоспроможності для «МК «Галичина» є грамотне використання упаковки для стимулювання збуту. Це пов'язано з тим, що упаковка володіє певними якостями. Таким чином, упаковка продукту є не лише способом його збереження, але й частиною маркетингової стратегії підприємства, фактором, що впливає на безпечність продукту, його якість, ціну і в результаті на конкурентоспроможність. Перед тим, як зробити вибір, споживач протягом декількох секунд розглядає полиці. За цей короткий час упаковка повинна перевершити інші. При цьому значення має її дизайн – форма, кольорове рішення, порядок нанесення й достатність інформації.

Просування продукції на ринок – це фінальний етап підприємства зі створення, виробництва і доведення товару до споживача. На цьому етапі споживач признає продукт потрібним для себе або ні і, відповідно, купляє чи ні даний продукт. Для реалізації цього етапу необхідно створити зручні, вигідні умови придбання продукції, використовуючи інструменти стимулювання збуту. Для споживачів «МК «Галичина» – це дегустації, лотереї, додатковий товар в упаковці, подарунки, безкоштовна поштова премія, конкурси, гарантія повернення коштів, купони тощо. Для гуртових і роздрібних організацій –

кредити, навчання, клуб для особливих клієнтів, безкоштовні зразки, знижки на гуртову купівлю, знижки за термінову оплату тощо.

Отже, виділені в дослідженні фактори конкурентоспроможності продукції «МК «Галичина» тісно взаємопов'язані. Зрозуміло, що зміна одного з них призведе до змін інших, і в кінцевому підсумку – змінить рівень конкурентоспроможності продукції. В сукупності всі фактори – це система конкурентоспроможності продукції «МК «Галичина». Кожний окремий фактор також залежить від низки інших показників, наприклад, якість продукції залежить від сировини і функціональних інгредієнтів, технології виробництва, стану технологічного контролю виробництва, умов зберігання, транспортування і реалізації тощо. Значення кожного окремого фактору різняться в залежності від ринку, характеру конкуренції, стадії життєвого циклу продукції тощо. Здійснюючи вплив на конкурентоспроможність продукції, фактори змінюють один одного.

Хотілося б відзначити і наявність системного ефекту факторів конкурентоспроможності: так, тісна реалізація факторів, наприклад, спільне використання реклами, упаковки і стимулювання збуту, призведе до значно більшого ефекту, ніж використання цих факторів окремо або попри залежність один від одного. Отже, для «МК «Галичина» необхідно знайти оптимальне співвідношення факторів конкурентоспроможності продукції, орієнтуючи це співвідношення на відповідну групу споживачів цільового ринку. Застосування вищеперерахованих факторів конкурентоспроможності в їх сукупності дозволить забезпечити ефективність виробництва і конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

3.2. Участь підприємства у Міжнародній виставці «ЕСО-ЕХРО»

Протягом 29 лютого – 2 березня 2024 р. у Міжнародному виставковому центрі (м. Київ, Броварський проспект, 15) буде проходити ХХІ Міжнародна

спеціалізована виставка органічних, екологічно чистих товарів, інновацій та послуг для здорового способу життя. Виставка екотоварів для всієї родини орієнтована на наступні напрямки: Краса. Продукти харчування. Дитинство. Дім. Стиль життя. Здоров'я.

Оскільки Молочна компанія «Галичина» піклується про здоров'я всієї родини, використовуючи екологічно чисту сировину і вироблюючи якісну продукцію, якою пишається, саме цей захід може стати осередком та справжнім представничим майданчиком для продукції підприємства. Адже як зазначають організатори виставки, ЕСО-ЕХРО стане місцем для максимального ефективного та продуктивного спілкування з фахівцями в області натуральної, органічної та екологічно чистої продукції.



Рис. 3.1. Логотип виставки «ЕСО-ЕХРО» 2024 р.

Ділову програму виставки складуть презентації, семінари та майстер-класи вітчизняних і зарубіжних фахівців органічного ринку, які об'єднують всі напрямки діяльності цього сегмента. Виставка – місце зустрічі авторитетних професіоналів, представників ритейлу і споживачів, орієнтоване на широку аудиторію.

Найважливіша подія для професіоналів та любителів органічно чистих товарів для здоров'я, харчування та сімейного побуту має наступні цілі:

- привернення уваги до проблем галузі;
- популяризація здорового і активного способу життя;
- охорона навколишнього середовища;
- підтримка соціальних програм охорони здоров'я;
- розширення освітніх програм;
- демонстрація інноваційних рішень;
- просування на український ринок передових світових технологій.

Тематичні розділи виставки:

- «Organic Food & Products» – органічні та біо- продукти;
- «ECO Beauty» – органічна парфумерія та косметика;
- «ECO Medical & Lab» – екопрепарати для здоров'я , оздоровчі методики;
- «ECO Clean House» – органічні товари для дому та господарства;
- «ECO Childhood» – органічні товари для дітей, іграшки, засоби дитячої гігієни;
- «Green Office» – екоофіс;
- «ECO Life Style» – еко меблі та аксесуари, SPA & Wellness;
- «ECO Premier» – для заочної та «промо-участі» компаній;
- «ECO Press» – спеціалізована преса.

Тематичних розділів виставки досить багато, проте перше місце посідає напрям «Organic Food & Products» – органічні та біо- продукти. Саме тут пропонується прийняти участь «МК «Галичина» для популяризації своєї продукції та підвищення її конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і світовому ринку, адже на виставці завжди присутні представники міжнародних компаній та ритейлу.



Рис. 3.2. Виставка «ЕКО-ЕХРО» в м. Києві (Броварський проспект, 15).

Оскільки відповідно до дослідження за матрицею Мак Кінсі до квадранту вибіркового розвитку потрапили такі види продукції «МК «Галичина» як сметана, масло, молоко, то саме їх пропонується представити на виставці.

3.2.2. Розробка бюджету заходу

Розрахунок бюджету участі ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у виставці «ЕСО-ЕХРО» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок вартості витрат щодо участі «МК «Галичина» у виставці «ЕСО-ЕХРО»

Найменування витрат	Сума витрат, грн.
Обов'язковий організаційний внесок	895
Вартість обладнаного стенду (півострів – стенд відкритий з 3-х сторін) - 2730 на 1кв.м. /3 дні Оскільки передбачено використання стенду 4×4=16 кв. м.	2730 × 16 = 43 680
Витрати на рекламні можливості:	
- виділення компанії на друкованій схемі путівника з нанесенням логотипу;	350
- кольоровий макет А5 в електронному каталозі (3-я сторінка);	300
- електронна (e-mail) розсилка реклами компанії по базі потенційних клієнтів	975
Подарунки з логотипом підприємства	21 800
Прибирання стенду 60 грн./ 1 кв. м	16 × 60 = 960
Продукція для дегустації (сметана, масло, молоко)	25 400
Витрати на одноразовий посуд та серветки	2 800
Разом:	97 160

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш вірогідний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2024 р. на підприємстві було отримано такі результати (табл. 3.2):

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	24300	25000	24700	25100	24100	25200	24000

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

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

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Ра- зом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	24300	25000	24700	25100	24100	25200	24000	-
3.	$O_{\text{сер}}$	24629							-
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-329	371	71	471	-529	571	-629	-
5.	ΔO^2	108241	137641	5041	221841	279841	326041	395641	147428 7

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

$$O_{\text{сер}} = (24300 + 25000 + 24700 + 25100 + 24100 + 25200 + 24000) / 7 = 24629 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{1474287}{7}} = 458,9$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{458,9}{24629} \times 100\% = 1,86 \%$$

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 24700 тис. грн. як медіану ряду.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 25200 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 24000 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (25200 + 4 * 24700 + 24000) / 6 = 24666,7 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$24666,7 / 3175091 * 100\% = 0,8 \%$$

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

$$3175091 + 24666,7 = 3199757,7 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 3054665 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 458199,7 тис. грн., змінні витрати 2596465,3 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Розрахуємо приріст змінних витрати в проектному році:

$$2596465,3 * 0,008 = 20771,7 \text{ тис. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок участі у виставці. Вартість заходу складає 97,16 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 0,8 % змінної частини повних витрат та збільшення витрат на проведення заходу) становитиме:

$$20771,7 + 97,16 = 20868,86 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$3054665 + 20868,86 = 3075533,86 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta\text{Пр}$) в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 24666,7 - 20868,86 = 3797,84 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$120426 + 3797,84 = 124223,84 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$3797,84 * (1 - 0,18) = 3114,2 \text{ тис. грн.}$$

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

$$30954 + 3114,2 = 34068,2 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від участі у заході в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Очікувані результати від участі підприємства у виставці «ЕСО-ЕХРО»

Назва показника, що змінюється	Один. виміру,	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	24666,7
Приріст повних витрат	тис. грн	20868,86
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	3797,84
Приріст чистого прибутку	тис. грн	3114,2

Отже, внаслідок участі у виставці «ЕСО-ЕХРО» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 24666,7 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 20868,86 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 3797,84 тис. грн., а чистий прибуток – на 3114,2 тис. грн.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Участь у виставці «ЕСО-ЕХРО» призведе до збільшення чистого доходу, прибутку від реалізації продукції, чистого прибутку та повних витрат.

Таблиця 3.5.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3175091	3199757,7	24666,7	0,8
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	3054665	3075533,86	20868,86	0,7
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	120426	124223,84	3797,84	3,2
4. Чистий прибуток	тис. грн.	30954	34068,2	3114,2	10,1
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,2	96,1	-0,1	-0,1
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,0	1,1	0,1	x
7. Рентабельність продукції	%	3,9	4,0	0,1	x

Отже, як бачимо що сума чистого доходу від запропонованого заходу збільшилась на 0,8%. Відповідно прибуток від реалізації продукції збільшився від базового року на 3,2%, а чистий прибуток – на 10,1%. Витрати на 1 грн.

чистої виручки зменшились на 0,1 коп., рентабельність діяльності і рентабельність продукції підвищились відповідно на 0,1 відсоткових пунктів. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 0,7%.

ВИСНОВКИ

Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія «Галичина» є одним з найпотужніших вітчизняних молочних підприємств, що спеціалізується на виробництві молока і молочної продукції з великою історією та багаторічними традиціями.

ТМ «Галичина» є лідером в категорії йогуртів та кефірів в тому числі завдяки використанню новітніх технологій та нового обладнання.

Піклуючись про своїх споживачів, працівники підприємства регулярно оновлюють асортимент виготовленої продукції, пропонуючи найрізноманітніші смаки для найвибагливіших категорій покупців.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «МК «Галичина» показав, що незважаючи на значне збільшення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції (на 29,6%) за рахунок збільшення собівартості продукції, адміністративних витрат та витрат на збут (відповідно на 29,8%, 31,1% та 28,7%) підприємство у 2022 р. досягло значно більших результатів, ніж у попередньому році. Зокрема, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 34,0%, прибуток від реалізації продукції збільшився у 9,8 рази, а чистий прибуток – в 3,1 рази. Завдяки цьому рентабельність діяльності і рентабельність продукції зросли відповідно на 0,6 і 3,4 відсоткових пункти. Втрати на 1 грн. виручки від реалізації продукції знизились на 3,3 коп. або 3,3%.

Аналіз динаміки структури асортименту ТОВ «МК «Галичина» свідчить про те, що найбільше відхилення в напрямку збільшення впродовж 2021-2022 рр. спостерігається по товарній групі «йогурт» (5,4%) та «кефір» (1,7%), незначне збільшення спостерігається по товарній групі «сир кисломолочний» (0,7%). За іншими видами продукції спостерігається зниження частки, зокрема найбільше зниження продемонстрували такі товарні групи як «вершки» (-2,4%), масло (-1,9%), молоко та сметана (-1,5%). Дещо зменшилась питома вага

«ряжанки» (-0,5%). В цілому можемо зазначити, що структура асортименту підприємства за зазначений період не зазнала суттєвих змін.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції різних товаровиробників у кваліфікаційній роботі бакалавра був проведений розрахунок основних параметрів конкурентоспроможності молока ТМ «МОЛОКІЯ», ТМ «Лукавиця» та ТМ «Галичина» за допомогою експертних оцінок. Результати показали, що максимальне значення виявляється у товару В (0,815) (молоко ТМ «МОЛОКІЯ»).

Для того, щоб визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності товару А (молока ТМ «Галичина»), було розраховано відхилення його зважених оцінок від зважених оцінок товару-лідера В (молока ТМ «МОЛОКІЯ»). Дослідження показало, що чим більше відхилення зі знаком «мінус», тим важливіше його ліквідувати. Тобто, в першу чергу бажано збільшити присутність в точках продажу, потім вдосконалити смакові властивості, подбати про покращення іміджу торгової марки, збільшити привабливість упаковки, і насамкінець збільшити привабливість акцій стимулювання для споживачів.

Також в кваліфікаційній роботі був проведений аналіз конкурентоспроможності п'яти видів основної продукції підприємства (сметана, масло, молоко, йогурт і кефір) за допомогою побудови матриці Мак-Кінсі.

Після побудови матриці Мак-Кінсі (привабливість-конкурентоспроможність), виявилось, що продукти №4 та №5 (йогурт та кефір) потрапили до другого квадранту, тобто до зони росту. Ці продукти мають високу конкурентоспроможність, однак привабливість ринку знаходиться на середньому рівні. Рекомендації: концентрація зусиль з підтримки та посилення конкурентних переваг.

Решта продуктів, а саме №1, №2 та №3 (масло, сметана, молоко) опинилися в зоні вибіркового розвитку. Для цих продуктів доцільно застосовувати політику підтримки і підвищення конкурентоспроможності

продукції, тобто використовувати набір заходів і стратегій, спрямованих на поліпшення якості та конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, після проведеного дослідження на основі матриці Мак-Кінсі для основного асортименту продукції ТОВ «Молочна Компанія «Галичина», виявилось, що для продуктів №4 та №5 доцільно застосовувати стратегію росту, вкладання інвестицій, розширення їх виробництва. До решти продуктів (№1, 2, 3), які потрапили до квадранту вибіркового розвитку доцільно застосувати стратегію окремого розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих продуктів до зони росту.

В роботі були обґрунтовані основні напрями посилення конкурентоспроможності продукції підприємства. В якості заходу для впровадження було запропоновано участь ТОВ «МК «Галичина» в Міжнародній виставці ЕСО-ЕХРО.

Оскільки Молочна компанія «Галичина» піклується про здоров'я всієї родини, використовуючи екологічно чисту сировину і вироблюючи якісну продукцію, якою пишається, саме цей захід може стати осередком та справжнім представничим майданчиком для продукції підприємства. Адже як зазначають організатори виставки, ЕСО-ЕХРО стане місцем для максимального ефективного та продуктивного спілкування з фахівцями в області натуральної, органічної та екологічно чистої продукції.

Впровадження запропонованого заходу буде ефективним для підприємства, оскільки участь у виставці призведе до покращення техніко-економічних показників його діяльності. Зокрема, сума чистого доходу від запропонованого заходу збільшиться на 0,8%. Відповідно прибуток від реалізації продукції збільшиться від базового року на 3,2%, а чистий прибуток – на 10,1%. Витрати на 1 грн. чистої виручки зменшаться на 0,1 коп., рентабельність діяльності і рентабельність продукції підвищиться відповідно на 0,1 відсоткових пунктів. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 0,7%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аршевська М. Проблема оцінки ефективності виставкової діяльності. *Маркетинг і реклама*. 2016. №1. С.53-57.
2. Бойко О.І. Маркетингові дослідження: навч. посіб. К. Кондор, 2017. 280 с.
3. Боженко Л.І. Методи оцінки і планування якості. К. УМК ВО, 2019. 160 с.
4. Вакуленко А.В. Управління якістю: Навч. посібник. К.:КНЕУ, 2018. 167 с.
5. Вакуленко І.М. Особливості визначення конкурентоспроможності продукції молокопереробних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №7. С.73-82.
6. Веселовська О.К. Конкурентні переваги: сутність та методи оцінки. *Маркетинг в Україні*. 2018. №4. С.45-53.
7. Владимирська Г.О., Владимирський П.О. Реклама: навч. посібн. К. Кондор. 2018. 334 с.
8. Войчак А.В., Федорченко А.В. Маркетингові дослідження: підручник. К. КНЕУ. 2017. 408 с.
9. Гапоненко О. Управління якістю продукції. К. Знання, 2019. 243 с.
10. Гора Н.В. Стандартизація як важливий інструмент управління якістю на підприємствах. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 31(1). С. 35–39.
11. Гросул В.А., Іванова Т.П. Практичні аспекти управління якістю при формуванні бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Механіко-технологічні системи та комплекси*. 2018. № 7. С. 132–137.
12. Дайновський Ю.А. Репрезентативність маркетингових досліджень: підходи та критерії. *Маркетинг в Україні*. 2018. №3(45). С.18-22.

13. Дайновський Ю.А. Товарно-інноваційна політика: навч. посібн. Львів. Новий світ. 2019. 310 с.
14. Дружинін Г.В. Методи оцінки і планування якості. К. Либідь. 2015. 160 с.
15. Дудко П.М. Вплив тотального управління якістю (TQM) на бізнес-процеси. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. №12. С. 66–69.
16. Захожай В.Б., Чорний А.О. Статистичне забезпечення управління якістю: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 340 с.
17. Зозульов А.В. Маркетингові дослідження: теорія, методологія, статистика. К. Знання. 2018. 643 с.
18. Золотокін В.М. Методи аналізу якості продукції. К. Вища школа. 2014. 214 с.
19. Капінос Г.І., Грабовська І.В. Управління якістю: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2019. 278 с.
20. Кіфоренко О.В. Управління якістю як напрям підвищення конкурентоспроможності продукції на регіональному продовольчому ринку. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2018. Вип. 222. С. 123–130.
21. Кириленко І.М. Стандартизація і якість промислової продукції: навч. посіб. К. Знання, 2015. 288 с.
22. Коваленко В. Якість продукції: поняття і показники, методи оцінки. К. КНЕУ. 2019. 159 с.
23. Костюченко М. Теоретико-методологічні аспекти управління якістю: Навч. посібник. К.: Кондор, 2019. 424 с.
24. Крикавський Є. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. Львів. НУ «Львівська політехніка» 2018. 276 с.
25. Крикавський Є., Косар Н., Мних О. Маркетингові дослідження: навч. посібн. НУ «Львівська політехніка» - «Інтелект-Захід». 2019. 288 с.

26. Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії і практики: навч. посібн. Львів. «Магнолія 2006». 2018. 720 с.
27. Максимова Т. С. Конкурентоспроможність продукції промислових підприємств. *Вісник національного технічного університету ХПІ*. Харків. 2020. №6. С.100-105.
28. Маховка В.М., Вишовський В.М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний форум*. 2018. №2. С. 189–193.
29. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Мотузка Ю.М. Управління якістю: Навч. посібник. К.: КНТЕУ. 2021. 328 с.
30. Окландер М.А. Статистичні методи оцінки маркетингових ризиків підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Т.1. С.167-175.
31. Панченко М. Управління якістю: теорія та практика: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 228 с.
32. Парченко Л.І. Метрологія, стандартизація та управління якістю: навч. посіб. К. КНЕУ, 2013. 256 с.
33. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. К. МАУП. 2017. 362 с.
34. Прокопенко О.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств. К. Центр учбової літератури. 2019. 256 с.
35. Пустотін В. Етапи створення торгових марок. *Маркетинг в Україні* 2016. №4. С.64-66.
36. Савощенко А.С. Якість продукції як основа її конкурентоспроможності К. КНЕУ. 2015. 248 с.
37. Скибінський С.В. Маркетинг Ч.1. Підручник. Львів. 2018. 397 с.
38. Стандарти ДСТУ ISO 9000 у запитаннях та відповідях. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2011. № 4. С. 46–57.
39. Сумець А.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2019 №4. С.45-56.

40. Тищенко О.Ф. Метрологія, стандартизація і управління якістю: навч. посіб. К. Знання, 2017.
41. Трофімов Я.І. Конкурентоспроможність підприємства: теоретико-методологічний підхід. Одеса. Пласке, 2019. 96 с.
42. Труш Ю.Л., Левченко Ю.Г. Комплекс заходів для удосконалення системи управління якістю продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. №9. С. 106–109.
43. Цапенко А.М. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: теорія, методологія, практика. К.: Знання, 2018. 379 с.
44. Цимбалюк Г.С. Проблемні аспекти впровадження системи управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості та шляхи їх вирішення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №6(3). С. 214–217.
45. Цюцяк А.Л. Контроль в системі управління якістю на підприємствах ресторанного господарства. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2019. №12. С. 251–259.
46. Чухрай Н. Інноваційна товарна політика. Львів. НУ «Львівська політехніка». 2017. 262 с.
47. Шинкаренко Н.В. Показники оцінки ефективності участі у виставках/ярмарках промислового підприємства. *Науковий вісник НГУ*, 2019. №12. С. 99–102.

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»,

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31.12.2022

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ

ДОХІД)

за 2022 р.

Форма № 2

КОД за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 175 091	2 369 061
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 334 666)	(2 055 421)
Валовий: прибуток	2090	840 425	313 640
збиток	2095	-	-
Інші операційні витрати	2180	(105 955)	(62 148)
Адміністративні витрати	2130	(65 540)	(50 007)
Витрати на збут	2150	(654 459)	(508 514)
Інші операційні витрати	2180	(105 955)	(62 148)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			

прибуток	2290	37 749	12 237
збиток	2295	-	-
Чистий фінансовий результат:	2350		
прибуток		30 954	10 034
збиток	2355	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Сисун О.М.

Корабель О.В.