

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

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

« ___ » _____ 20__ р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: Розробка маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Виконав: здобувач 5 курсу, групи 5

Попович Олександра Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник к.е.н. доц. Дунда Світлана Петрівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Консультанти

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____ (підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Т.В. Березянюк

«19 « жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Попович Олександрі Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства»
керівник роботи Дунда С. П., к.е.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.10.2020 року № 843-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «ВІММ БІЛЛЬ ДАНН УКРАЇНА»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства
Розділ 2. Дослідження діяльності ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна» та розроблення маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства
Розділ 3. Удосконалення маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна»
5. Перелік графічного матеріалу
Рис. 1.1. Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»; рис. 1.2. Процес формування стратегії по М. Мескону; рис. 1.3. Процес стратегічного управління підприємством; рис.1.4. Складові стратегії конкурентоспроможності на підприємстві; рис. 1.5. Процес пошуку необхідної інформації для формування стратегії конкурентоспроможності підприємства; рис. 3.1. Дерево цілей підприємства ПрАТ «Вімм-Білль-Данн Україна»; рис.3.2. Апаратна схема обладнання для виробництва йогурту синбіотичної дії, збагаченого лактулозою та порошками базиліку і шпинату

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	24.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	29.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	02.11.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	13.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	08.12.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	09.02.2021	

Здобувач _____

Попович О.С.

Керівник роботи _____

Дунда С.П.

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади розробки маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства. В роботі досліджено методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано основні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна». В роботі виокремлено сутність конкурентоспроможності підприємства та визначено теоретичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства, розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

На основі узагальнення результатів дослідження особливостей конкурентоспроможності підприємства розроблено пропозиції щодо удосконалення діяльності ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна», запропоновано основні напрями підвищення конкурентоспроможності, зокрема, обґрунтовано необхідність впровадження маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 104 сторінках (без урахування додатків), містить 38 таблиці, 7 рисунків.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ПІДВИЩЕННЯ.

ANOTATION

In the final work the existing theoretical and methodical bases of development of marketing strategy for increase of competitiveness of the enterprise are considered and generalized. The methods of assessing the competitiveness of the enterprise are investigated in the work, the main directions of increasing the competitiveness of PJSC "Wimm Bill Dann Ukraine" are analyzed. The essence of the competitiveness of the enterprise is singled out in the work and the theoretical bases of development of marketing strategy of the enterprise are defined, methodical approaches to an estimation of competitiveness of the enterprise are considered.

Based on the generalization of the results of the study of features competitiveness of the enterprise developed proposals for Improving the activities of PJSC "Wimm Bill Dann Ukraine", proposed main directions of increasing competitiveness, in particular, the necessity of introduction of marketing strategy for increase of competitiveness of the enterprise is substantiated, and also influence of the offered measures on the basic indicators of activity of the enterprise is defined.

The final work is set out on 104 pages (excluding appendices), contains 38 tables, 7 figures.

Keywords: MANAGEMENT, COMPETITIVENESS, EVALUATION, ENTERPRISE, MARKETING STRATEGY, INCREASE.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутнісні характеристики понять «конкурентоспроможність підприємства».....	10
1.2. Теоретичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.	30
Висновки до розділу 1.	36
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВІММ БІЛЛЬ ДАНН УКРАЇНА» ТА РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	37
2.1. Аналіз молочного ринку.....	37
2.2. Фінансово-економічна діяльність підприємства.....	41
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства	51
Висновки до розділу 2.	63
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕН- ТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ«ВІММ БІЛЛЬ ДАНН УКРАЇНА».....	64
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна».	64
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації розроблення маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	77
3.3. Вплив запропонованого заходу розроблення маркетингової стратегії на основні показники діяльності підприємства ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна».....	87
Висновки до розділу 3.	92
Висновки та пропозиції.....	93
Список використаних джерел	97
Додатки.....	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Світова фінансово-економічна криза виявила основні загрози і слабкі сторони всіх підприємств. Щоб уникнути зниження купівельної спроможності під час нестабільної ситуації на ринку, підприємства почали активно переглядати свої конкурентні стратегії. Оскільки конкурентна стратегія - це певний інструмент в руках керівництва підприємства, що дозволяє досягати поставлених цілей, необхідно проводити її продуману розробку, і планувати її найбільш ефективну реалізацію.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства – це тема, яка з кожним роком стає популярнішою. В умовах ринкової економіки досить важко стати успішним і лідируючим підприємством, якщо не розробляти план розвитку, враховуючи свої можливості і подальші перспективи в поточних економічних умовах на зовнішньому та внутрішньому ринках. Отже, проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є в даний момент однією з найактуальніших. Повинні застосувати заходи як держава і регіони, так і бізнес, щоб вітчизняні підприємства могли використовувати сучасне обладнання, досягнення науково-технічного прогресу, переймати досвід західних компаній, і відповідно виходити на світові ринки.

Мета дипломної роботи – дослідження сучасних концепцій розробки маркетингової стратегії підприємства та визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення мети поставлені такі **завдання**:

- визначити сутнісні характеристики понять «конкурентоспроможність підприємства»;
- вивчити теоретичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати молочний ринок;

- проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства;
- виконати оцінку конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна»;
- обґрунтувати доцільність реалізації розроблення маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити вплив запропонованого заходу розроблення маркетингової стратегії на основні показники діяльності підприємства ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна».

Об'єктом дослідження дипломної роботи є процес розробки маркетингової стратегії підприємства ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна».

Предмет дослідження дипломної роботи – теоретико-методичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства.

В процесі виконання даної роботи були застосовані загальнонаукові **методи дослідження**: методів (вибіркового спостереження, порівняльного та техніко-економічного аналізу, групування на основі використання програмних продуктів MS EXCEL) з метою візуального представлення результатів досліджень, встановлення динаміки змін основних економічних показників діяльності підприємства, для дослідження управління стратегічними змінами, графічного аналізу (Microsoft office) – для наочного відображення матеріалів аналітичного дослідження; а також експертних оцінок, методи: SWOT-аналізу, PESTEL – аналізу – для оцінювання ефективності та прогнозування результатів управління стратегічними змінами на молокопереробному підприємстві.

Інформаційна база. Інформаційною базою є законодавчі акти, праці вітчизняних та зарубіжних вчених та фахівців з дослідження даної проблематики, періодична економічна література, фінансова і бухгалтерська звітність досліджуваного підприємства за останні роки, узагальнення,

отримані під час проходження практики, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Теоретичним та практичним аспектам формуванню підприємствами маркетингових стратегій в умовах ринку приділена значна увага у працях зарубіжних вчених: І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Книш, А. Літл, М. Мак-Дональд, Р. Майлз, М. Портер, Е. Райс, А. Стрікленд, А. Томпсон, Дж. О Шонессі, А. Юданов. Заслужують на увагу розробки щодо формування маркетингових стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств вітчизняних науковців: Балабанової Л.В., Войтко С.В., Герасимчука В.Г., Корогодової О.О., Кухарука А.Д., Охріменка О.О., Скоробогатової Н.Є. та інших.

Елементи наукової новизни роботи полягають у розробці нової маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна», що формуються завдяки ефективності управління стратегічними змінами на молокопереробному підприємстві.

Практичне значення полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою вдосконалення своєї діяльності.

Структура і зміст роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 104 сторінок, в т.ч. 38 таблиці, 7 рисунків. Список використаних джерел з 69 найменувань. Робота містить 11 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісні характеристики понять «конкурентоспроможність підприємства»

На сьогодні існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства» наведено в табл. 1.1 (Додаток А), але не існує єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо.

Отже, аналізуючи дані табл. 1.1 можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- невід’ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;

- в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв'язаними, але не є тотожними.

В економічній літературі пропонується розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 1.2) [6, с.66].

Таблиця 1.2

Основні рівні конкурентоспроможності підприємства

РІВНІ	Характеристика рівнів
Перший	Дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають
Другий	Прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами
Третій	Не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі
Четвертий	Коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує в першу чергу не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку

Джерело: розроблено автором на основі [6, с.66]

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також факторів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності. Залежно від доходу споживачів, конкурентоспроможність формується за конкретними видами об'єктів: середньої якості – для споживачів з низьким доходом (капіталом), високої якості – для масового споживача із середнім доходом, дуже високої (престижної) – для споживачів з високим доходом.

Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку або конкретної групи споживачів, сформованої за визначеними ознаками стратегічної сегментації ринку [6, с.66].

На думку закордонних дослідників, конкурентоспроможність підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів, де верхній рівень – частка ринку – безпосередньо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції, другий рівень визначає її потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий – якість управління, останній, п'ятий рівень, – характеризує досягнуті економічні результати.

М. Портер визначає такі конкурентні переваги підприємства:

- приналежність підприємства до певної галузі;
- використання конкурентних стратегій;
- ланцюжок створення вартості продукції (картина витрат, потенційні джерела диференціації) [25, с.44].

Отже, для підприємств, що функціонують сьогодні, безумовно, важливим є використання конкурентних стратегій і чітке формування ланцюжка вартості продукції, але всі ці фактори не функціонують самі по собі, без персоналу. Належність підприємства до певної галузі також не може бути фактором конкурентної переваги. Чим успішніше розвивається галузь, тим конкуренція всередині галузі вище.

Джерелами формування конкурентних переваг підприємства є: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нових видів продукції чи інших інновацій, суттєве зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів, регулювання цін підприємством, високий рівень соціальної відповідальності [16, с.67].

З іншого боку усі чинники конкурентоспроможності підприємства можна поділити на дві групи: 1. внутрішні; 2. зовнішні.

Внутрішніми чинниками конкурентоспроможності підприємство здатне повністю управляти. Їх наявність залежить лише від системи управління на підприємстві та ставлення до цього бізнесу його власників. Зовнішні чинники конкурентоспроможності є або умовами, до яких повинно пристосовуватися підприємство, або лише частково підконтрольні йому.

Існують різні підходи до виокремлення внутрішніх чинників конкурентоспроможності. Зокрема Н.Грицишин до внутрішніх чинників зараховує такі: 1. діяльність керівництва та апарату управління підприємства, організація та виробнича структура, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів; 2. система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, заміна їх на сучасні забезпечує підвищення

конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва; 3. сировина, матеріали, напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини приводить до збільшення витрат виробництва, і відповідно до зменшення прибутку; 4. збут продукції. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати ефективний збут продукції, завойовувати нові ринки, стимулювати здійснення продажу, вживати маркетингові заходи [13, с.88].

До зовнішніх чинників конкурентоспроможності О.Г. Нефедова зараховує: економічні – податкова політика держави, інфляційні процеси; соціальні – рівень кваліфікованості робочої сили, її чисельність; політичні – міжнародні конфлікти; природні фактори – вичерпність запасів окремих видів ресурсів; техногенні чинники – глобальне потепління тощо – це група глобальних зовнішніх чинників; зовнішні чинники мезорівня – підприємства-конкуренти, підприємства-контрагенти, споживачі та кредитно-фінансові установи. Н. Грицишин дає дещо інший перелік: 1) діяльність державних владних структур, що включає фіскальну та грошово-кредитну політику, законодавчі акти; 2) господарську кон'юнктуру, що об'єднує ринок сировинних та матеріальних ресурсів, ринок трудових ресурсів, ринок засобів виробництва, ринок фінансових ресурсів; 3) розвиток нових технологій, нових матеріалів та джерел енергії; 4) параметри попиту, які об'єднують збільшення попиту на товари, які виробляють на підприємстві, дають змогу отримувати високий прибуток, а також зберігати конкурентоспроможність на ринку [23, с.45].

На інші зовнішні чинники конкурентоспроможності, такі як споживачі, постачальники, політика і поведінка конкурентів, ставлення до продукції та підприємства громадськості тощо, підприємство здатне впливати [23, с.46].

Чинники конкурентоспроможності для окремого підприємства, з

одного боку, можна поділяти на економічні, управлінські, технологічні [23, с.46].

Економічні можна деталізувати як фінансові, маркетингові тощо.

Найбільш часто конкурентоспроможність підприємства описують за допомогою переліку внутрішніх і зовнішніх факторів виробництва. А.А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд пропонують при визначенні конкурентоспроможності підприємства враховувати наступні:

- якість і характеристики продукції;
- репутація (імідж);
- виробничі потужності;
- інноваційні можливості;
- використання технологій;
- дилерська мережа і можливості поширення;
- фінансові ресурси;
- витрати в порівнянні з конкурентами;
- обслуговування клієнтів [12,с.63].

На нашу думку, представлений набір факторів, які в тій чи іншій мірі є у підприємства, не визначають його конкурентоспроможності. Всі вони можуть надавати як позитивний, так і негативний вплив на функціонування підприємства. Наприклад, якість продукції може бути як високою, так і низькою у порівнянні з конкурентами. Підприємство закупило нове, дороге обладнання, а працювати на ньому ніхто не може, персонал не готовий, немає досвіду впровадження інновацій і ін. І найголовніше, жоден цей фактор, як і їх сукупність, не здатний забезпечити конкурентоспроможність підприємства без конкурентоспроможного персоналу. Тобто не вказано найголовніший фактор - персонал.

Таким чином, результати проведених досліджень дають змогу стверджувати, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей, які подані на рис. 1.1 [16,с.106].

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність

підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники, функціонують на цьому самому ринку, або порівняння відбувається із ідеальним підприємством (як правило, за умови набуття досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку) [16, с.107].

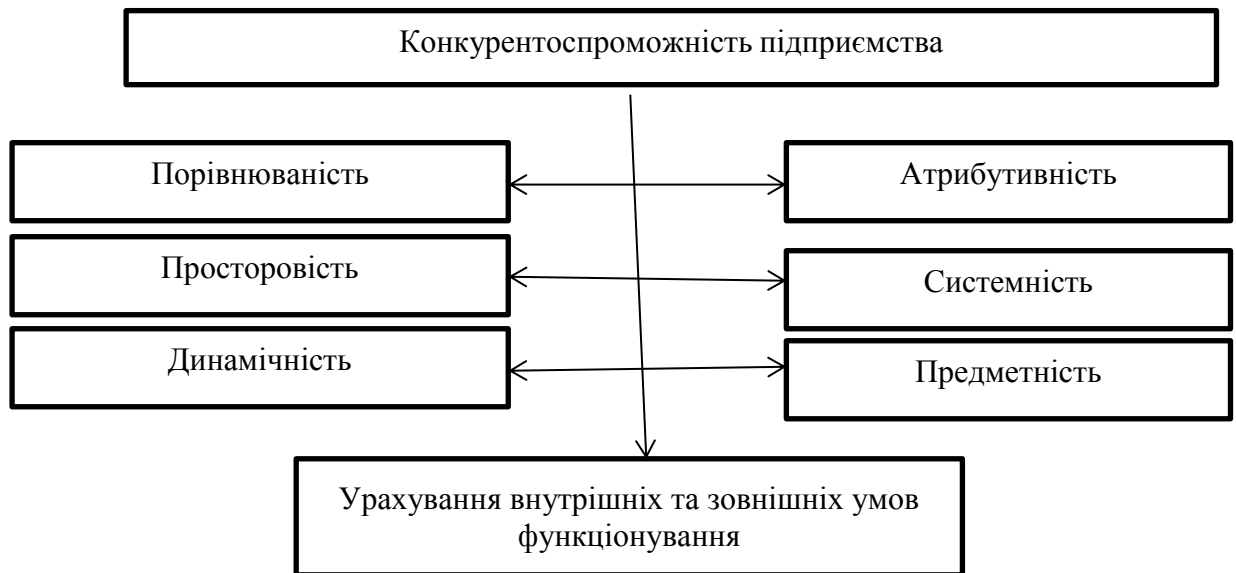


Рис.1.1. Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: розроблено автором на основі [16, с.106]

Просторовість наголошує на тому, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне – на іншому.

Динамічність вміщує у собі те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і втратити ці позиції в іншому; тобто конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною. Ця властивість вказує також і на те, що дослідження у сфері конкурентоспроможності потрібно здійснювати безперервно [16, с.107].

Предметність передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість та низькі ціни на продукцію, сучасну техніку та технологію,

високу кваліфікацію кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання прогресивних управлінських технологій тощо [19, с.105].

Атрибутивність вказує на те, що виокремлення унікальної характеристики, яка передусім формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсоекономність продукції тощо).

Системність передбачає врахування всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність промислового підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи [19, с.105].

Таким чином, врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування наголошує на тому, що під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Отже, зрозуміло, що наведений склад властивостей не є вичерпним, але достатнім, на нашу думку, для розкриття теоретичних основ конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Теоретичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства

Термін «стратегічне управління» вперше почав вживатися в другій половині ХХ століття в США, для розмежування рівнів управління на підприємстві: стратегічне управління здійснюється на вищому рівні керівництва, поточний – на рівні виробництва. Зміни в умовах ведення бізнесу зумовили необхідність розмежування термінів. Родоначальником ідей стратегічного управління підприємством вважають І. Ансоффа. Вперше він виклав їх в своїх працях в 1965 р. Продовжують і розширюють ідеї І. Ансоффа такі авторитетні дослідники, як Томпсон А.А. і Стрікленд А., Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д., Шендел Д., Хаттер К., Хіггінс Дж. та інші [1; 13; 15; 18].

Звернемося до визначень визнаних авторів в області теорії стратегічного управління. У своїй роботі М. Мексон і М. Альберт підкреслюють, що стратегія являє собою комплексний план, метою якого є досягнення місії і ключових цілей компанії. Автори також стверджують, що стратегічне планування веде до розробки спеціальних стратегій, які, в свою чергу, допомагають компанії досягти своїх цілей [15].

Аналіз літератури зі стратегічного менеджменту показує, що думки авторів щодо процесу розробки і реалізації стратегії різні [1; 13; 15; 18].

І. Ансофф виділяє наступну групу ключових рішень при формулюванні стратегії: оцінка внутрішнього середовища компанії; Оцінка зовнішнього середовища компанії; постановка цілей і відбір завдань; рішення по

портфельну стратегію; конкурентна стратегія; створення альтернативних проектів, їх підбір і реалізація [1].

Дж. Хіггенс визначає: «Стратегічне управління – це процес управління з метою виконання місії організації через управління взаємодією організації з її середовищем» [32].

М. Мескон визначає, що процес стратегічного управління складається з наступних етапів: розробка місії і цілей організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; управлінське опитування про сильні і слабкі сторони; аналіз і вибір стратегічних альтернатив; реалізація та оцінка стратегії [15]. М. Мескон визначає, що основними етапами стратегічного управління є: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії; визначення місії та основних цілей компанії [15].

На думку автора, дані визначення не є вичерпним: є визначення, в яких вказується на відмінності стратегічного управління від «звичайного», в частині визначень акцентуються ті чи інші особливості стратегічного управління.

Автор підтримує визначення А. Томпсон і Д. Стрікленд, які розглядають стратегічне управління з метою вирішення п'яти задач [18]: 1) визначення сфери діяльності і формулювання стратегічних цілей; 2) визначення стратегічних цілей і основних напрямків їх реалізації; 3) формулювання стратегії для досягнення намічених цілей і результатів виробництва; 4) реалізація стратегічного плану; 5) оцінка результатів діяльності і змін плану та / або методів його реалізації.

На сьогодні в економічній літературі визначення сутності стратегії залишається питанням дискусійним. Визначення «маркетингова стратегія» стало предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів. Проте на сьогодні немає однозначного тлумачення цього поняття (див. табл.1.3 Додаток Б).

Стратегія підприємства являє собою комплекс стратегій, які включають фінансову, організаційну і маркетингову. Проте провідний

фахівець Гарвардської школи бізнесу Д. Хансен зазначає, що 80% стратегій підприємства припадає на частку маркетингової стратегії. Це справді так, адже практично всі важливі рішення, які приймає сучасне підприємство, лежать у площині маркетингу. Тому від правильності й адекватності вибраної маркетингової стратегії залежить і те, наскільки успішно зможе функціонувати підприємство, і те, як буде проходити процес освоєння цільових сегментів ринку. Для підприємства, що функціонує у жорсткому конкурентному середовищі, маркетингова стратегія стає функціональною стратегією, яка покликана забезпечити досягнення його цілей і завдань на кожному окремому ринку стосовно певного товару з урахуванням особливостей конкуренції й попиту на ринку [40, с.102].

Одні науковці розглядають стратегію як процес діяльності [9, с.18], інші – як результат роботи [7, с.257].

Перш ніж приступити до створення ефективної стратегії, необхідно вивчити її типи. У навчальній літературі виділяють наступні два типи маркетингових стратегій:

1. Стратегія по залученню споживачів.
2. Стратегія, спрямована на створення плану реалізації продукту [1].

Весь маркетинг базується на даних складових. Будь-яке планування ґрунтується на певних принципах, завдяки яким формулюють ся цілі маркетингової кампанії, і здійснюється їх реалізація. Типи маркетингових стратегій поділяються залежно від прибутковості і пріоритетності. Кожна повинна відповідати тому ринковому сегменту, де підприємство здійснює свою діяльність.

Також в навчальній літературі наводяться такі типи маркетингових стратегій (див. табл. 1.4 Додаток В) [8, с.52].

Якщо говорити про ризики, то маркетингова стратегія має орієнтацію на: 1) максимальний ефект незалежно від ризиків; 2) мінімальні ризики при відсутності великих очікувань; 3) різноманітні комбінації, в яких можуть виступати ці два підходи [3, с.44].

В рамках основних типів стратегій для продуктів та ринків можуть розроблятися більш конкретні стратегії, які розрізняються залежно від поводження на ринку, перспектив зростання, конкурентної сили ринку і т.п. При цьому виділяють такі основні групи маркетингових стратегій (див.табл.1.5 Додаток Д).

Відповідно до кожного цільового ринку розробляються стратегії комплексу маркетингу: товарні стратегії, цінові стратегії, збутові стратегії.

Кожна стратегія має кілька напрямків:

- розвиток ринку;
- стійке зростання конкурентоспроможності;
- розвиток елементів внутрішнього середовища підприємства та ін. [19, с.41].

Отже, маркетингова стратегія є собою фундамент практичної діяльності підприємства, що відображає координацію її окремих напрямків, процесі адаптації до зовнішнього середовища.

Саме ті підприємства, які правильно ставлять цілі, розробляють стратегії, ведуть облік рівня конкуренції і аналіз перспектив розвитку галузі, виживають і виграють в складних умовах українського ринку і жорсткої конкурентної боротьби.

Грунтуючись на теоретичних даних і практиці швидкозростаючих підприємств, автор прийшов до висновку, що найбільш перспективним є зростання підприємств, обумовлене трьома стратегіями: 1.збільшенням обсягів виробництва (Scaling - роби більше того, що у тебе добре виходить), 2.копіюванням (Duplication - повторення бізнес-моделі в нових регіонах), 3. дробленням (Granulation – розвиток окремих напрямків бізнесу).

Отже, найбільш радикальною в області придбання знань є стратегія дроблення, що припускає збір великого обсягу інформації про нових конкурентів, продукції і можливостях ринку. Вона також сприяє тому, що споріднені підрозділи займаються окремими специфічними технологіями, продуктами і ринками.

Варіанти стратегій за М. Портером, які відрізняються між собою широтою стратегічної мети, а так само виду конкурентної переваги: 1. Абсолютне лідерство у витратах. 2. Диференціація. 3. Фокусування.

Таким чином, вітчизняні бізнесмени освоїли і застосовують на практиці стратегії конкуренції, розроблені західними теоретиками. Найбільш ефективні моделі, серед яких найбільш популярні наступні: 1. «Лобова атака»; 2. «Прорив»; 3. «Відволікаючий маневр»; 4. «Гамбіт».

Є випадки, коли підприємство цілком успішно може використовувати більше ніж один підхід. Успішне використання одного з представлених базових підходів, передбачає здійснення організованих і цілеспрямованих заходів.

Оскільки конкурентна стратегія - це певний інструмент в руках керівництва підприємства, що дозволяє досягати поставлених цілей, необхідно проводити її продуману розробку, і планувати її найбільш ефективну реалізацію. При цьому планування реалізації розробленої конкурентної стратегії дозволяє співробітникам підприємства ясно розуміти і уявляти - які функції і завдання вони повинні виконувати на своєму робочому місці, які дії потрібно робити при тих чи інших діях конкурентів компанії.

Таке ставлення до розробки та планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства створює всі необхідні умови для узгоджених дій лінійних менеджерів різних підрозділів компанії – з метою досягнення загально корпоративних цілей і завдань. При цьому на ринку дії компанії стають цілеспрямованими і взаємопов'язаними [11, с.63].

Головною метою при розробці стратегії конкурентоспроможності є така програма дій, яка дозволяє отримувати високий економічний ефект за рахунок того, що застосовується компанією стратегія виявляється в більш сильної конкурентної позиції [11, с.65].

Класична структурна схема формування стратегічного поведінки представлена на рис.1.2 (по Майклу Мескону) [15].

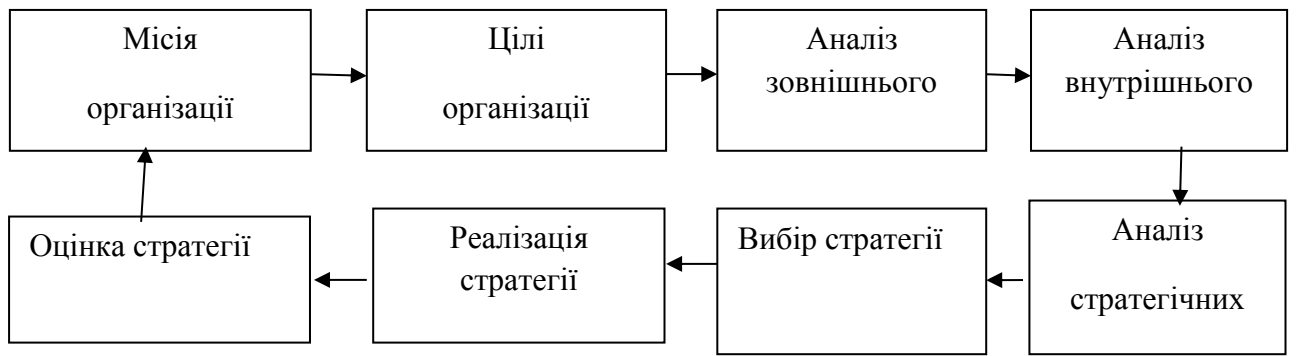


Рис. 1.2. Процес формування стратегії по М. Мескону

Джерело: розроблено автором на основі [15, с.55]

Для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності підприємства повинні постійно вносити зміни в свою господарську діяльність [1, с.21].

Процес управління підприємством з позиції стратегічного менеджменту можна представити у вигляді схеми (див. рис.1.3) [12, с.45].

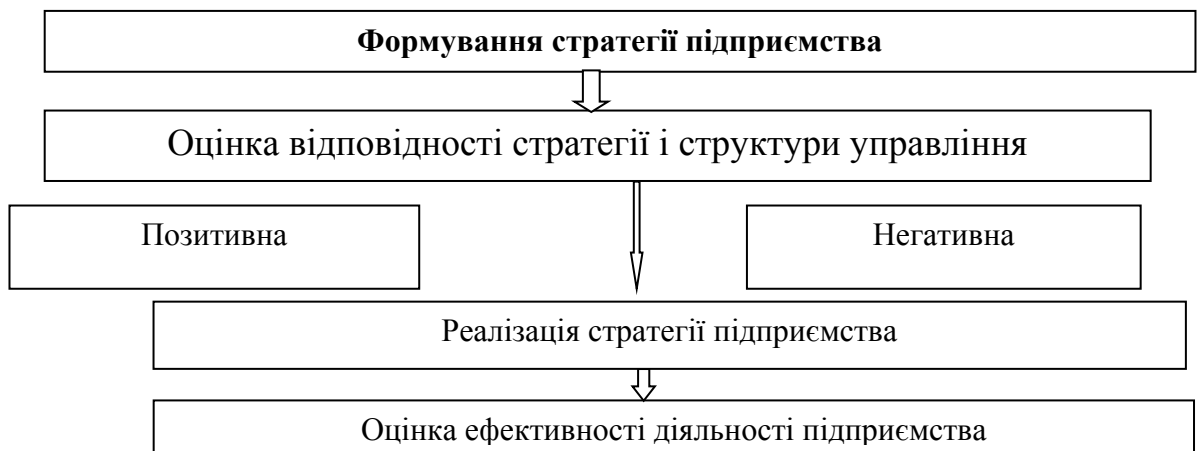


Рис.1.3. Процес стратегічного управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [12, с.45]

Зупинимось на кожному з етапів більш детально. На першому етапі відбувається формування стратегії підприємства. Ефективність і раціональність управління підприємством цілком і повністю залежить від вибору стратегії. Стратегія підприємства визначає його здатність

конкурувати або, в разі не комерційної діяльності, служити поставленим цілям. Стратегія це основний підхід, який використовується організацією для досягнення своїх довгострокових цілей. Загальна стратегія організації визначає основні напрямки її діяльності і охоплює все підприємство в цілому.

Зіставляючи підходи авторів до визначення змістовного аспекту стратегічного управління можна констатувати, що в основному вчені дотримуються принципів І. Ансоффа і Г. Минцберга. Вони розглядають методологію стратегічного менеджменту, що складається з двох взаємодоповнюючих підсистем:

1) управління стратегічними можливостями, що включає аналіз і вибір стратегічної позиції, або «запланована стратегія»;

2) оперативне управління проблемами в реальному масштабі часу, що дозволяє фірмам реагувати на несподівані зміни або «реалізована стратегія» [19, с.63].

Процес стратегічного управління, таким чином, базується на ряді принципів, які необхідно враховувати в процесі його здійснення.

Серед цих принципів виділяють наступні [17, с.53]:

1. Науковість в поєднанні з елементами мистецтва. Керівник в своїй діяльності використовує знання багатьох галузей, але в той же час він повинен постійно імпровізувати, вибирати індивідуальні підходи до ситуації, використовувати мистецтво конкуренції, знаходити вихід з важких ситуацій, концентруватися на основних проблемах і виділяти основні переваги його організації.

2. Доцільність стратегічного управління. Стратегічний аналіз і формування стратегії завжди повинні бути спрямовані на досягнення глобальної мети організації.

3. Гнучкість стратегічного управління. Він дає можливість вносити зміни в раніше прийняті рішення або відобразити їх в будь-який час відповідно до тих змін обставинами.

4. Єдність стратегічних планів і програм. Щоб бути успішними, стратегічні рішення повинні бути скоординовані на різних рівнях і тісно пов'язані між собою.

5. Створення необхідних умов для реалізації стратегії. Процес стратегічного управління повинен включати в себе створення сильної організаційної структури, розвиток системи мотивації та вдосконалення структури управління [17, с.53].

Дотримання цих принципів відповідає стратегії поведінки будь-якого підприємства в ринкових умовах [17, с.54].

Таким чином, процес стратегічного управління підприємством являє собою досить складне і багатоаспектне питання, та займають значне місце в менеджменті всього підприємства.

Сутність процесу стратегічного управління підприємства полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства на основі постійного контролю та оцінки змін, що відбуваються в її діяльності з метою підтримки здатності до виживання і ефективному функціонуванню в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Процес розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства під керівництвом Ф. Котлера розглядається в наступній послідовності [22, с.44]:

- вибір напрямків пошуку;
- генерування ідеї;
- розробка концепції та тестування;
- розробка маркетингової стратегії;
- економічний аналіз;
- створення прототипів продуктів;
- пробний маркетинг;
- комерціалізація;
- прискорення процедури розробки продукту;
- організація інноваційного процесу [22, с.44].

Трохи відрізняється послідовність дій при розробці та реалізації стратегії, яка запропонована А. Вайсман [12, с.55]:

- розвиток імідж компанії та комунікаційних концепцій, філософії компанії, її образ;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз конкурентів;
- аналіз споживачів;
- аналіз власної ситуації;
- визначення положення на ринку, перехід до практичного застосування вашої стратегії.
- формування цілей;
- забезпечення прозорості;
- реалізація маркетингових стратегій;
- маркетинг управління [12, с.55].

Розробка маркетингової стратегії підприємства є процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства. Її метою є ефективний розподіл ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії вирішення питань про те, які продукти (стратегічний простір) повинні бути освоєні підприємством і, як ця задача може бути виконана [26, с. 74].

Основними завданнями у розробці маркетингової стратегії компанії є:

- 1) визначення цілей і діяльності підприємства;
- 2) координація різних видів діяльності;
- 3) оцінка сильних і слабких сторін підприємства, ринкових можливостей і загроз;
- 4) визначення альтернативних варіантів здійснення діяльності підприємства;
- 5) створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;
- 6) оцінка маркетингової діяльності підприємства [26,с.75).

Важливу роль маркетингової стратегії в діяльності підприємства формує специфічний апарат методів аналізу і прогнозування, які дозволяють адекватно оцінити реальні можливості підприємства в конкурентному середовищі та згодом покращити його позиції на ринку.

Варто відмітити, що незалежно від обраної послідовності дій, діяльність підприємства повинна бути підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів, що надаватиме підприємству ряд конкурентних переваг і, відповідно, сприятиме його подальшому динамічному розвитку. Вдало підібрана маркетингова стратегія допомагає підприємству в повній мірі використати на свою користь можливості зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Окрім того, підприємства, які мають чітко визначену маркетингову стратегію, в певній мірі застраховані від ризику прийняття невірних рішень у процесі своєї діяльності [25,с.72].

Жодне підприємство не може обійтися без систематичного і усвідомленого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес не є спонтанним явищем, кожен етап вимагає уваги, часу і кропіткого аналізу.

Процес формування маркетингової стратегії, як правило, ділиться на два етапи:

- 1) Процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, постановки цілей та визначення шляхів їх досягнення;
- 2) управління процесом як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямованої на досягнення цілей компанії з урахуванням можливих змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі [25,с.73].

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємопов'язаних процесів: стратегічний аналіз ринку; визначення цілей маркетингу; вибір оптимальної маркетингової стратегії; розвиток маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії; оцінка та моніторинг результатів. Всі процеси послідовно слідуєть один за одним. Але є і зворотний ефект, тобто можливість зміни цільових показників

маркетингу, або в механізмі реалізації стратегії, можливість перегляду результатів, або переглянути і розробити нову маркетингову стратегію.

Таким чином, при формуванні стратегії важливе місце займає контроль за його здійсненням, метою якого є вивчення ефективності відбору, впровадження та реалізації маркетингової стратегії.

Маркетингових стратегій можуть бути багато, але головне - вибрати найбільш успішні з них для кожного ринку і кожного продукту, тобто стратегії, яка б відповідала вимогам досягнення цілей маркетингу [33,с.52].

Маркетингова стратегія показує, з якими продуктами, які ринках, яка кількість продуктів ви повинні досягти своєї мети. Для вибору відповідних маркетингових стратегій конкурентоспроможності необхідно вирівняти маркетингові цілі із загальними цілями підприємства, щоб запобігти протиріччя маркетингової стратегії та загальної стратегії розвитку підприємства. Вибір маркетингової стратегії також впливає на становище підприємства на ринку, наявність ресурсів, рівень витрат виробництва і маркетингу.

Характерні особливості маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємства проявляється в тому, що вони довгостроково орієнтовані. Цей засіб маркетингових цілей підприємства; діє на основі результатів маркетингового стратегічного аналізу; має певну субординацію в ієрархії стратегій підприємства; ідентифікує ринкову активність [33, с.53].

Для визначення маркетингової стратегії необхідно відповісти на такі запитання:

1. Яку продукцію випускає підприємство?
2. Хто є покупцями цієї продукції?
3. Де знаходяться покупці продукції?
4. Де і як покупці купують продукцію підприємства?
5. В яких якість продукції підприємства зацікавлені покупці?
6. Яку кількість продукції та за якою ціною купують покупці?
7. Як охарактеризувати продукцію підприємства так, щоб отримати за

неї вищу ціну?

8. Чи може підприємство бути лідером з якогось виду продукції у своєму регіоні?

9. Чи може підприємство випускати іншу, нову продукцію?

10. Чи задовольняють виробничі потужності підприємства потреби покупців?

Відповіді на питання стосовно покупців отримують в результаті маркетингового дослідження. Обрана маркетингова стратегія є основою для розробки маркетингового плану, тобто конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії [38, с.25].

В ході реалізації маркетингової стратегії досягаються поставлені маркетингові цілі підприємства.

Маркетингові цілі підприємства - це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, котрі можуть бути досягнуті за певний час. Маркетингові цілі безпосередньо стосуються двох аспектів діяльності підприємств - товарів та ринків.

Маркетингові цілі можуть бути такими:

- 1) прибутковість інвестицій;
- 2) прибутковість акцій;
- 3) збільшення ринкової частки;
- 4) збільшення частки нових продуктів [38,с.25].

Маркетингова стратегія складається з певних складових частин (див. рис.1.4).



Рис.1.4. Складові маркетингової стратегії на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [38, с.26]

Реалізація стратегії являє собою процес трансформації стратегії маркетингу в конкретні дії шляхом розробки маркетингового плану та бюджету. Цей процес може передбачати зміни в бізнес-структурі, культурі та системі управління підприємством (фірмою).

Розробку стратегії можна розбити на певні кроки. А. Вайсман наводить такі 10 кроків до успіху в формуванні маркетингової стратегії [12, с.60]:

1. Розробка образу підприємства і концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу.
2. Аналіз зовнішнього середовища.
3. Аналіз конкурентів.
4. Аналіз споживачів.
5. Аналіз власної ситуації.
6. Визначення позиції на ринку. Перехід до практичного застосування стратегії.
7. Формування цілі.
8. Забезпечення наглядності.
9. Реалізація стратегії маркетингу.
10. Маркетинговий контролінг [12, с.60].

Сьогодні в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії: стратегічна модель Портера; матриця “Дженерал Електрик”; підхід, оснований на використанні матриці можливостей по товарах/ринках; метод, що базується на використанні матриці “Бостонської консультативної групи”; програма побудована на основі впливу ринкової стратегії на прибуток (РІМБ) [12, с.61].

У результаті проведених досліджень можна виділити такі етапи розроблення маркетингової стратегії:

- визначення місії підприємства, тобто мети й основних напрямів діяльності у майбутньому; оцінка наявної ситуації, а саме аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників;

- визначення попередніх цілей підприємства (грунтуються на попередніх етапах з урахуванням реальних результатів);

- розроблення маркетингових стратегій за всіма п'ятьма напрямками маркетингового комплексу (визначення та оцінка варіантів, вибір одного з них за кожного складовою);

- формування однієї комплексної стратегії, частини якої повинні не суперечити, а доповнювати одна одну; здійснення стратегії (включає програму дій, бюджет і часовий графік виконання); контроль досягнення поставлених цілей [6, с.203].

Для підвищення конкурентоспроможності кожна підприємство має розробити систему управління, яка повинна складатися з наступних основних підсистем:

1) розробка та обґрунтування вибору концепції та стратегії діяльності підприємства;

2) досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю;

3) удосконалення системи управління персоналом та мотивація його роботи;

4) розробка інноваційності до підвищення якості, вигляду та конкурентоспроможності продукції;

5) планування діяльності підприємства за диверсифікаційним підходом;

6) розрахунок основних показників та прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;

7) удосконалення внутрішнього механізму управління підприємством;

8) інформаційне забезпечення системи управління підприємством та ін. [14, с.63].

Таким чином, враховуючи весь комплекс маркетингу у процесі формування та реалізації маркетингової стратегії конкурентоспроможності, а також чітко слідуючи наведеним етапам, підприємство значно збільшує свої

шанси не лише виживання у складних і мінливих економічних умовах, але й перемоги в конкурентній боротьбі, досягнувши позицій лідеру ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатофакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації і оцінки системи показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність.

Варто відзначити, що сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства.

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені у табл. 1.6 [6, с.105].

Таблиця 1.6

Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
1	2

<p>Матричні Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.</p>	<p>Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БкГ). Матриця і. ансоффа. Матриця Маккінсі. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. Матриця Томпсона – Стрікланда. SWOT-аналіз. SPACE-аналіз. STEP-аналіз.</p>
<p>Графічні Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Графіки порівнянь. 2. Аналітичні графіки. 3. Ілюстративні графіки. 4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
<p>Індекси Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення</p>	<p>Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі.</p>
<p>Аналітичні Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференційних рівнянь.

Джерело: розроблено автором на основі [6, с.105]

Отже, кожен із зазначених методів оцінки конкурентоспроможності не є вичерпним, має свої переваги та недоліки, які подано у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Методи	Переваги	Недоліки
--------	----------	----------

Методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг	Простота оцінки	Не дають змогу адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; не характеризує можливості адаптації до зміни зовнішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства та галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Не враховують вплив внутрішніх факторів; обмежені умовами ринку досконалої конкуренції; складність узагальнення результатів оцінки
Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективною конкуренції	Суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка стану підприємства на галузевому рівні	Значні обсяги розрахунків; складність узагальнення результатів оцінки; неможливість оцінки динаміки чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції	Врахування конкурентоспроможності продукції	Не враховують рівень виробничо-збутової діяльності підприємства; доцільні для виробників одного виду продукції
Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора	Врахування якісних показників діяльності підприємства	Результати оцінки є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу
Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного елементи потенціалу	Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу	Складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок	Адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних	Доцільні для виробників одного виду продукції
Матричні	Дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці; наочність	Описові, не враховують фінансові показники діяльності підприємства; обмежене використання для аналізу підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності
Комплексні	Простота, наочність та однозначність оцінки	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінки підприємств із значною номенклатурою товарів

Джерело: розроблено автором на основі [11, с.88]

Отже, результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства за конкурентними перевагами використовують, аналізуючи результати діяльності за певний період, з подальшим розробленням конкурентних стратегій.

Алгоритм пошуку інформації для формування маркетингової стратегії підприємства відображено на рис. 1.5 [17, с.96].

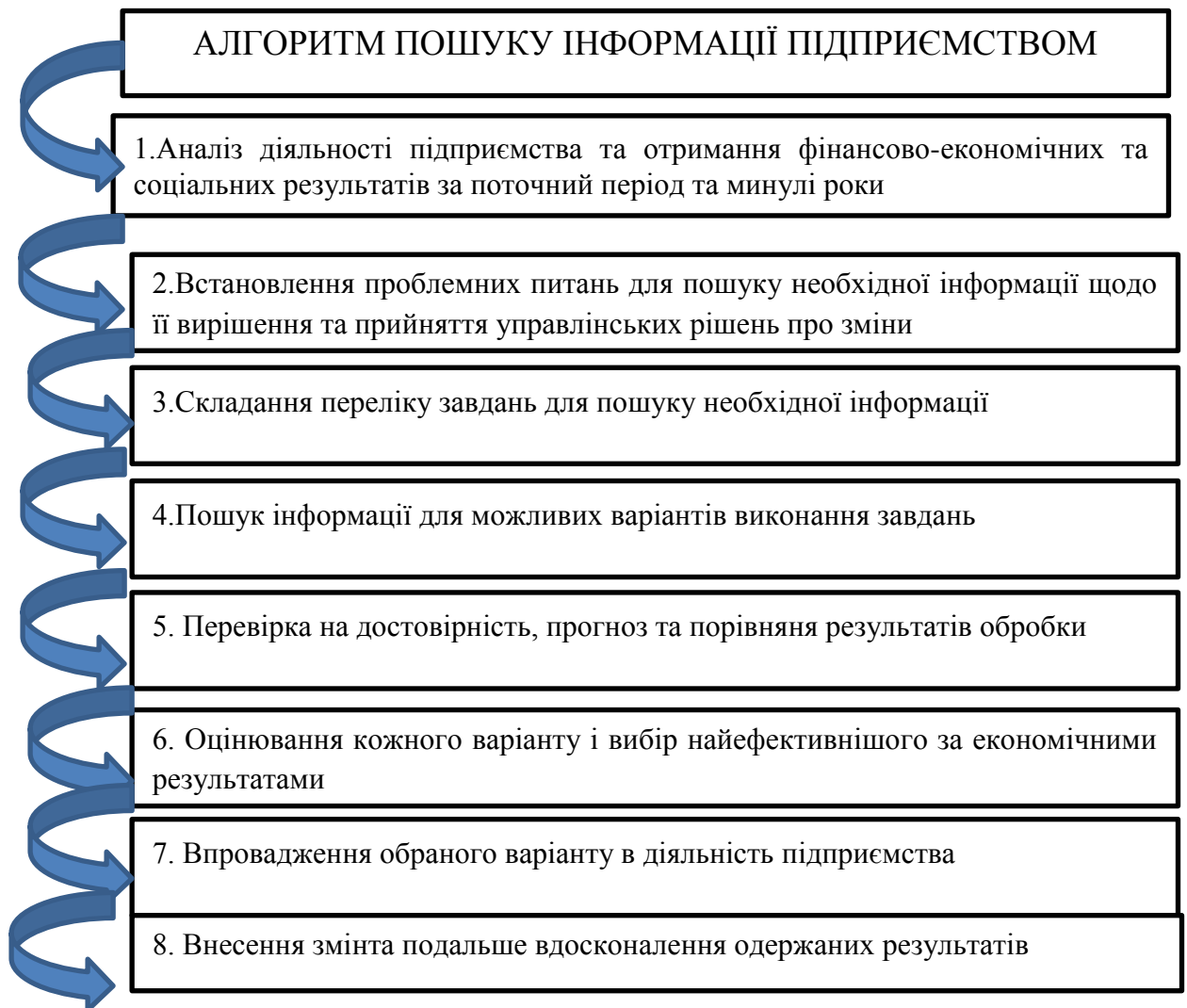


Рис. 1.5. Процес пошуку необхідної інформації для формування маркетингової стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [27, с.49]

Підприємства, навіть отримуючи доступ до світових ринків збуту, є недостатньо конкурентоспроможними через відсутність відповідного досвіду, недосконалість системи законодавства, несталість зв'язків, недостатність механізмів співпраці та ін. Також підприємства втрачають позиції ще і на вітчизняних ринках, через втілення на них іноземних підприємств, які мають відповідний досвід, фінанси, інші ресурси та певні пільги.

На основі аналізу та оцінки зовнішнього середовища підприємства та

галузевої конкуренції, які зумовлюють особливості постачання, збуту, державного регулювання, потрібно прийняти управлінські рішення щодо ефективної діяльності підприємства в майбутньому. Тут значення має цілеспрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного отримання необхідної інформації [37, с.51].

Прогнозування діяльності підприємства на майбутнє має враховувати стратегічну інформацію підприємства. Стратегічна інформація дає можливість планувати діяльність підприємства на перспективу, передбачати випадковості, пов'язані зі змінами як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, які можуть суттєво вплинути на стратегічний розвиток підприємства. До пошуку потрібної інформації, раціоналізації діяльності підприємства необхідно залучати всіх фахівців із різних структурних підрозділів.

Основним критерієм успішної роботи підприємства є співпраця зі споживачами продукції, партнерами, постачальниками сировинних, матеріальних ресурсів та посередників. Конкретна інформація про ці суб'єкти ринку дає можливість отримати переваги над конкурентами, уникнути можливих втрат і збитків.

Незважаючи на постійні вдосконалення систем комунікації і накопичення інформації, процес пошуку необхідної інформації є досить складним і не завжди достовірним. Основною причиною є постійне збільшення масивів інформації, їхня систематизація і перевірка. Збір інформації, як правило, здійснюється на певну дату, на певному ринку та його сегментах. Основна кількість підприємств галузі є малими та середніми з обмеженими фінансово-інвестиційними можливостями, тому пошук інформації здійснюється безпосередньо спеціалістами підприємства. У більшості спеціалістів не досить знань про носії та практичні навички пошуку інформації. Тому фахівці підприємства користуються доступними і поширеними джерелами інформації [37, с.51].

Першим кроком щодо вдосконалення ефективності роботи персоналу є

підвищення кваліфікації у сфері інформаційних технологій. Якість роботи підприємства покращується, якщо спеціалісти ознайомлені з методами отримання інформації, перевірки її на достовірність.

Отримання необхідної достовірної інформації починається з чіткого визначення характеру даних про предмет дослідження - суб'єкти ринку: використання нових технологій виробництва продукції з детальним описом проведення виробничих операцій; закупівельні ціни на сировину і матеріали; рівень оптових цін на інформаційні продукти на ринку тощо [33, с.63].

Доступність інформації залежить головним чином від легальності, відкритості бізнесу і кон'юнктури ринку. Засновники, інвестори, власники, керівники і спеціалісти підприємства крім того, що займаються збором інформації, також можуть бути носіями необхідної інформації для конкурентів.

Самий розповсюджений носій інформації - мережа Інтернет, дані якої потребують перевірки на достовірність. Збір і оцінку інформації здійснюють із відкритих джерел зі статистичних оглядів, довідників, періодичної преси, статей галузевих журналів, звітів контролюючих органів та ін. Потрібно зазначити, що більш обґрунтовані висновки про інформаційні результати можуть бути досягнуті тільки в результаті порівняння декількох джерел.

Місцем отримання інформації про діяльність конкурентів є галузеві ярмарки, міжнародні виставки, фірмові магазини, міжнародні конгреси щодо вирішення проблем галузі та інші зустрічі професійних спеціалістів науково-дослідних інститутів галузі та галузевих об'єднань підприємств [33, с.64].

Отже, для підприємств постійно потрібна нова інформація з різних напрямів (ринкова, економічна, фінансова, технічна, технологічна, наукова, соціальна), яку детально аналізують та приймають рішення стосовно стратегічного розвитку на майбутнє.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Не існує єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо

визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо.

Розробка стратегії конкурентоспроможності компанії є процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства. Її метою є ефективний розподіл ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії вирішення питань про те, які продукти (стратегічний простір) повинні бути освоєні підприємством і, як ця задача може бути виконана.

Отже, метою оцінки конкурентоспроможності є отримання достовірної інформації про стан конкурентоспроможності підприємства, з одного боку, для прийняття рішення про її корегування з врахуванням поточного стану (положення) на конкурентному ринку, з іншого - про реалізацію конкретних планів зовнішніх користувачів інформації щодо наявності у даного підприємства перспектив партнерства, кредитування, інвестування та можливості впливу на економічний розвиток регіону, галузі.

Таким чином, необхідність формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємства залежно від всіх п'яти напрямів маркетингового комплексу полягає в тому, що діяльність підприємств в кожному з цих напрямів повинна заздалегідь бути визначеною для чіткої координації зусиль, які вживає підприємство. Таким чином, вона повинна бути обумовленою певною стратегією. Система підібраних стратегій становить ту основу, за якою формується оперативна діяльність підприємства у сфері маркетингу. Чітка узгодженість між окремими стратегіями комплексу дозволяє досягти мети, що стоїть перед підприємством, з найбільшою ефективністю.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВІММ БІЛЛЬ ДАНН УКРАЇНА» ТА РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз молочного ринку

Найбільші виробники, що представлені на вітчизняному ринку, є не лише національними, деякі з них належать до транснаціональних корпорацій. Одним із таких підприємств є група компаній «Данон», що охоплює 13,15% ринку молочної продукції України. Діяльність корпорації в Україні розпочалася 1996 р. Із придбання молокозаводу «Родич», а станом на 2020 р. продукція компанії реалізується під торговими марками ТМ «Активіа», ТМ «Актімель», ТМ «Живинка», ТМ «Простоквашино», ТМ «Растішка», ТМ «Актуаль», ТМ «Даніссімо», ТМ «Alpro» та ін. [12].

Другою компанією серед національних виробників молочної продукції за часткою ринку є група компаній «Молочний Альянс» (11,19%), яка представлена під наступними найменуваннями торгових марок ТМ «Яготинське», ТМ «Молочний альянс», ТМ «Пирятин», «Славія», ТМ «Златокрай», ТМ «Хопси». ДП «Лакталіс-Україна» також входить у десятку найбільших виробників молочної продукції в Україні (із часткою ринку 9,95%) та є дочірнім підприємством міжнародного молочного концерну

Lactalis Group. Молочна продукція підприємства відома під торговими марками ТМ «President», ТМ «Galbani», ТМ «Lactel», ТМ «Локо Моко», ТМ «Дольче». Одним із лідерів серед молокопереробних підприємств є ТОВ «Люсдорф» (із часткою ринку 8,84%), яке здійснює розвиток у сегменті продукції із незбираного молока (ТМ «Селянське», ТМ «Бурьонка»), а також проводить масштабне розширення ринкового сегмента для споживачів із особливими потребами. Підприємство здійснює випуск лінійки молочних продуктів без вмісту лактози (ТМ «На здоров'я») та, зважаючи на світові тенденції до зростання попиту на рослинне молоко, першим на вітчизняному ринку розпочало виготовлення рослинного замітника молока (ТМ «Ідеаль Немолоко») [12].

До десятки найбільших конкурентів на ринку молочних продуктів входять також ПрАТ «Вімм-БілльДанн Україна», утримуючи ринкову частку 8,84% (ТМ «Слов'яночка», ТМ «Чудо», ТМ «Машенька», ТМ «Агуша»), ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» із часткою ринку 5,52%, (ТМ «Злагода», ТМ «Любимчик»), ТОВ «Молочна компанія «Галичина» – 5,26%, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – 5,2% (ТМ «Молокія), ТОВ «Терра Фуд» – 4,7% (ТМ «Ферма», ТМ «Тульчинка», ТМ «Біла лінія», ТМ Premialle та ін.), та група компаній «Формула Смаку», що займає 3,11% ринку [12].

Рівень рентабельності виробництва та переробки молока підприємствами в Україні протягом 2012-2019 рр. Змінюється нерівномірними темпами. За цей період спостерігається значне зниження рентабельності у 2018 р. (16,1%) у порівнянні із 2017 р. (26,9%) на 10,8%, що було спричинено зниженням цін реалізації молока як готової продукції. Найнижчий показник рентабельності виробництва молока за досліджуваний період спостерігався у 2014 р. і становив 11%. У 2019 р. рентабельність переробки молока зросла до 20,6%, що є на 4,5% більшим значенням ніж у 2018 році [13].

Молочна галузь України є однією з провідних в агропромисловому комплексі, а виробництво сиру є її ваговою складовою. В структурі

молокопереробної галузі країни виробництво сиру складає близько 10 %. Український ринок сирів сьогодні є одним з основних сегментів українського харчового ринку, який динамічно змінюється.

У теперішній час виробництвом сирів в країні займаються більше ніж 150 підприємств, 2/3 із яких виробляють тверді сичужні сири, решта – м'які та перероблені (плавлені). Динаміка виробництва сиру в Україні представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва сиру в Україні за 2015 – 2019 рр., тис. т

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Сири сичужні (тертий, порошковий, голубий та інший неплавлений сир; крім свіжого сиру, сиру із молочної сироватки та кисломолочного сиру)	161	147	141	105	96,6
сири тверді	154	139	134	98,4	89,7
сири м'які	2,5	2,9	3,1	3	3,9
сири розсільні	3	3,6	4,1	3,6	2,9
Плавлений сир (крім тертого або порошкового)	17,1	21,5	24,1	25,4	27

Джерело. розроблено автором за даними ПрАТ «Вім-Білл-Данн Україна»

Наведені дані дозволяють констатувати про скорочення виробництва за всіма видами сирів у період з 2015 по 2019 рр., окрім плавленого сиру, виробництво якого у даному сегменті збільшилось на 58 % порівняно з 2015 р. Статистичні дані свідчать, що українці споживають по кілограму плавленого сиру в рік і лише 130 грам твердого сиру на місяць. Це пояснюється тим, що плавлені сири не такі дорогі, як тверді, але мають подібні смакові властивості – тому споживачами плавлених сирів є, в основному, люди з середнім та низьким достатком.

На українському ринку сирів спостерігається не тільки висока конкуренція, але й очевидна тенденція до консолідації ринку – великі виробники витісняють середні й малі підприємства, оскільки в останніх

недостатньо фінансових засобів для удосконалення і модернізації виробництва. Так, понад 60 % продукції, представленої на українському ринку, випускається такими компаніями: «Вімм-Білль-Данн Україна», «Гадячсир», «Дубномолоко», «Клуб сиру», «Мілкіленд-Україна», «Моліс», «Молочний Альянс», «Терра Фуд». Дані компанії утримують свої лідерські позиції завдяки значним капіталовкладенням, постійній модернізації виробництва, оновленню технічної бази та розширенню асортименту [3].

Ринок сирів України традиційно представлений твердими сирами («Російський», «Голандський», «Сметанковий» та інші) і тільки невеликою кількістю м'яких сирів, тоді як європейські країни (Німеччина, Франція, Італія й інші) традиційно славляться вишуканістю асортименту м'яких сирів. Крім розширення асортименту м'яких сирів приділяють значну увагу підвищенню їх харчової цінності, насамперед отриманню сиру з максимальною концентрацією всіх складових частин молока [1,3].

На українському ринку твердих сирів спостерігаються негативні тенденції до зниження обсягів виробництва, споживання та експорту. Водночас, проблемою галузі є те, що провідні виробники пропонують дистриб'юторам традиційні сири за ціною 115-130 грн./кг. Це означає, що в роздрібній торгівлі ціни на сир перевищують 160 грн./кг., що є занадто дорого для українського споживача і необґрунтовано з точки зору процесу ціноутворення. Аналізуючи процес формування ціни на товар зазначимо, що у споживчій ціні молочних продуктів частка фермера в Україні становить лише третину, у той час, як у США, Польщі та Росії цей показник наближається до 50%.

Крім того, Існує ще цілий ряд факторів, через які працювати в цій сфері з кожним роком стає все складніше. Проблеми, з якими стикаються виробники твердого сиру в Україні:

- високі ціни на якісну сировину;
- застаріле обладнання;
- зростання цін на енергоносії;

- висока конкуренція;
- зниження споживання сиру українцями;
- обмежені можливості виходу на нові зовнішні ринки;
- митні бар'єри; неефективна система збуту і реалізації продукції.

Аналіз ринку сирів показує, що є достатня їх пропозиція в Україні. Попит на сири та їх споживання щорічно збільшується. На думку експертів Україна має всі потужності для розширення експортних можливостей. Для цього в першу чергу необхідно проводити контроль якості продукції, налагоджувати логістику, постачати фермерські господарства обладнанням, яке забезпечить збереження всіх корисних речовин у молоці при транспортуванні.

Отже, на підставі аналізу сучасних тенденцій розвитку молокопереробної галузі України, можна зробити висновки, що основною проблемою більшості вітчизняних виробників молочної продукції є недостатній рівень забезпеченості якісною молочною сировиною та невпинне зростання цін на молоко. Також однією із перешкод подальшого розвитку молокопереробної галузі є тенденція до зниження споживання молочних продуктів населенням та зниження платоспроможного попиту на них через зниження доходів домогосподарств. Це у свою чергу призводить до скорочення виробництва дорожчих видів молочних продуктів – сиру тертого, порошкового та голубого сиру, згущеного молока та вершків, йогуртів, морозива та харчового льоду.

Вивчення стану молокопереробної галузі, основних зовнішніх факторів, що впливають на виробників молочної продукції, дозволяє керівникам молокопереробних підприємств оцінити відповідні загрози та можливості ринку, встановити їх вплив на кінцеві результати діяльності у процесі здійснення моніторингу.

2.2. Фінансово-економічна діяльність підприємства

Підприємство приватне акціонерне товариство «Вімм-Білл-Данн Україна» є акціонерним товариством, кількісний склад акціонерів якого не перевищує 100. Форма власності підприємства – колективна.

ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» розташований на території міста Вишневе, Києво-Святошинського району, по вул. Промисловій, 7. Промислова площа підприємства пов'язана з містом автомобільною дорогою. Загальна площа, яку займає підприємство, складає – 7,4 га.

Вид діяльності підприємства – виробництво молока та молочних продуктів. Історія заводу Компанія «Вімм-Білл-Данн» («ВБД») з'явилася на просторах колишнього Радянського Союзу в самий розпал перебудови — в 1992-му році. З кінця 90-х років лідери «ВБД» активно розширювали географію виробництва, купуючи молочні підприємства в Росії і країнах СНД, створюючи єдину виробничу мережу.

Історія компанії «ВБД» в Україні розпочалася з 2000-го року. У червні 2001-го року Київський міський молочний завод № 3 — одне з найбільших підприємств України з переробки молока — увійшов до складу компанії «Вімм-Білл-Данн». (Історія заводу бере початок у 1973-му році, коли він був введений в експлуатацію). Проектна потужність при вводі - 275 т на зміну

або 165000 т за рік переробки сировини. З 1990 р. проектна потужність становить 475 т на зміну або 285000 т за рік переробки сировини.

На даний момент компанія «ВБД» пропонує молочному ринку України широкий асортимент своїх молочних продуктів, забезпечуючи при цьому найвищу якість. І як результат, і мегаполіси, і невеликі міста, і ще менші населені пункти країни на прилавках магазинів мають весь необхідний ряд смачних, корисних молочних продуктів, які користуються попитом у молочному сегменті. З грудня 2010-го року до міжнародної корпорації PepsiCo, приєдналася компанія «ВБД» - лідер ринку молочних продуктів і дитячого харчування як в Росії, так і в країнах СНД. Компанії належать торгові марки «J7», «100% Gold Premium», «Улюблений сад», «Будиночок у селі», «Веселий молочник», «Агуша» і т.п. (Всього понад 1 000 найменувань молочної продукції та понад 150 найменувань соків, фруктових нектарів, негазованих напоїв).

Протягом майже двадцяти років компанія «ВБД» тримає високу планку лідерів у виробництві традиційної молочної продукції, йогуртів, молочних десертів і сиру. На підприємстві впроваджено систему управління якістю та харчовою безпекою, що сертифікована за схемою сертифікації FSSC 22000.

Компанія «Вімм-Білл-Данн» розвиває напрямки бізнесу: молочний, просуваючи свої основні бренди «Слов'яночка», «Чудо», «Imunele», «Ромол», «Смачненька»; дитяче харчування, пропонуючи своїм самим юним споживачам бренд «Агуша».

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

Повне найменування: Приватне акціонерне товариство «Вімм-Білл-Данн Україна». Дата проведення державної реєстрації: 30.08.1995 .

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

10.51 - Перероблення молока, виробництво масла та сиру;

10.32 - Виробництво фруктових і овочевих соків;
 10.86 - Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів.

Загально-організаційна структура управління підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Організаційна побудова ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

№	Види структурних підрозділів	Назви структурних підрозділів	
1.	Виробничі підрозділи	1.1.Основні	Цех з виробництва морозива Цех з виробництва масла
		1.2.Допоміжні	Виробнича лабораторія Складське господарство
		1.3.Обслуговуючі	Відділ головного механіка Відділ головного енергетика Відділ головного інженера
2.	Підрозділи та служби не виробничого характеру	2.1.Адміністрація	Комерційний відділ Відділ постачання Бухгалтерія Плановий відділ Відділ якості Відділ кадрів Відділ охорони праці
		2.2.невиробничого характеру	Компресорна ;Котельня ;Баня

Джерело. розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Органами у правління ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» є: Загальні збори акціонерів, Вищий орган Товариства, Наглядова рада.

Структура ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Місія компанії: «Вімм-Білл-Данн» допомагає людям, радує їх щодня смачними і корисними для здоров'я усієї сім'ї продуктами харчування. На підприємстві постійно проводиться моніторинг потреб населення України, на базі якого з урахуванням отриманих результатів служба маркетингу коригує асортимент продукції, що виробляється. Таким чином, головним інструментом з комплексу маркетингу є товарна асортиментна та марочна політика.

В контексті характеристики товарної стратегії «Вімм-Білл-Данн» доцільно охарактеризувати товарний асортимент підприємства (див. табл.2.3).

Таблиця 2.3

Опис товарного асортименту ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Глибина асортименту	Ширина асортименту				
	Молоко	Молочні і кисломолочні продукти	Вершкове масло	Сир і сирні вироби	Дитяче харчування
Молоко пастеризоване Молоко зняте (знежирене) Молоко стерилізоване	Сметана Йогурт Кисле молоко Кефір Ряжанка	Вершки свіжі Масло вершкове свіжіше Масло вершкове шоколадне і пікантне (із смаковими добавками і ароматизованими)	Сир (творог) Сирки глазуровані Сиркові маси Кисломолочний сир Сир плавлений	Зернові суміші пропарені швидкого приготування для дітей	

Джерело. розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Наведений асортимент ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» дозволяє зробити висновок, що підприємство спеціалізується на переробці молока і випуску широкого асортименту молочних продуктів, задовольняючи при цьому різні потреби населення в молочних та кисломолочних продуктах харчування.

Слід також відмітити, що компанія володіє портфелем торгових марок, що охоплюють більше 1,1 тис. видів молочних продуктів. Асортиментна та

марочна політика підприємства є однією з ключових у конкурентній боротьбі за споживача на ринку молочної продукції. Під ТМ «Слов'яночка» підприємство виробляє широкий асортимент продукції: молоко різної жирності, кефір, ряжанку, молоко пряжене, йогурти, сири та солодкі сирки, глазуrowані сирки 23% та 15% жирності з різноманітними випускаються в шоколадній глазури, жирністю 26% та 23%, термін зберігання 30 діб при температурі – 4-6°C. Акцентує увагу на різноманітності форм і додаткових якостей продукту.

Для оцінки економічного стану підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» складемо таблицю 2.4 на підставі фінансової звітності Баланс ф.1 (Додаток Ж), Звіт про фінансові результати (ф.2) (Додаток К), Звіт про рух грошових коштів (Додаток Л), Звіт про власний капітал (Додаток М).

Таблиця 2.4

**Основні показники господарської діяльності
ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» за 2017-2019 рр.**

Показники	Од. виміру	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення 2019 р від 2017 р.	Відносне відхилення 2019 р від 2017 р., %
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації	тис.грн.	21281	27113	24862	3581	16,82
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	15520	18871	16145	625	4,02
Валовий прибуток	тис.грн.	2215	3723	4573	2358	106,45
Вартість основних засобів	тис.грн.	16 302	18 772	23 522	7220	44,28
Оборотні активи	тис.грн.	8943	13050	14909	5966	66,71
Середньо-облікова чисельність працівників	чол.	518	511	583	65	12,54
Чистий прибуток	тис.грн.	1390	2416	611	-779	-56,04
Рентабельність діяльності	%	6,53	8,92	2,46	-4,07	x

Продуктивність праці	тис. грн. / чол.	41,08	53,06	42,64	1,56	3,79
Фондовіддача	грн./грн	1,31	1,44	1,06	-0,25	-22,05

Джерело. розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Для детальної оцінки фінансової стійкості ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» проведемо розрахунок основних коефіцієнтів фінансової стійкості за 2017-2019 роки та здійсимо аналіз їх тенденцій. Результати розрахунків показано у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових показників ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» за 2017-2019 рр.

Показник	Норматив	Період			Відхилення від нормативу		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
Власні обігові кошти (робочий капітал) (Рк)		6248	11594	3996	5346	-7598	-2252
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кз.в.к.)	0,1 і більше	0,37	0,23	-	-0,14	-0,52	-0,66
Маневреність робочого капіталу (Мр.к.)	0,1 і більше	1,32	0,81	2,99	-0,51	2,18	1,67
Маневреність власних обігових коштів (Мв.о.к.)	0,1 і більше	0,02	0,05	0,09	0,03	0,04	0,06
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів (Кзап.)	0,1 і більше	0,44	0,33	-	-0,10	-0,72	-0,83
Коефіцієнт автономії (Кавт)	(0.3 - 0.5)	0,78	0,69	0,54	-0,09	-0,15	-0,24
Коефіцієнт фінансової залежності (Кф.з.)	(0.6-1.0)	1,28	1,45	1,85	0,17	0,40	0,57
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Км)	(0.6-1.0)	0,28	0,49	0,17	0,21	-0,32	-0,11
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (Кп.к.)	(0.6-1.0)	0,22	0,31	0,46	0,09	0,15	0,24
Коефіцієнт фінансової стабільності (Кф.с.)	(0.6-1.0)	0,46	0,79	0,42	0,33	-0,37	-0,04
Показник фінансового лівериджу (Фл)	(0.6-1.0)	0,12	0,36	0,36	0,23	0,00	0,24

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кф.с.)	(0.6-1.0)	0,78	0,69	0,54	-0,09	-0,15	-0,24
--	-----------	------	------	------	-------	-------	-------

Джерело. розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

За даними табл.2.5 можна відмітити негативну динаміку скорочення робочого капіталу ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна». Так, у 2018 році робочий капітал значно зріс – на 5346 тис. грн., аде у 2019 році він набув суттєвого скорочення на 7598 тис. грн. Така динаміка негативно впливає на рівень фінансової стійкості ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» в аналізованому періоді має негативну динаміку скорочення, а в 2019 році навіть набуває від’ємного значення. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотним коштами показує яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу. Як ми бачимо з таблиці значення даного показника протягом 2018 року зменшується на 0,14, а 2019 – на 0,52, що є негативним для підприємства і свідчить про зменшення його платоспроможності. Наведені зміни вплинули на маневреність робочого капіталу підприємства. Маневреність робочого капіталу ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» в аналізованому періоді має загальну негативну тенденцію зростання.

Аналогічних негативних змін набула і маневреність власних обігових коштів ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» має негативну динаміку скорочення. На кінець 2019 року показник має від’ємне значення, що є свідченням погіршення фінансової стійкості Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».

Коефіцієнт автономії протягом всього досліджуваного періоду має рівень, який задовольняє нормативу. Ця величина показника дозволяє припустити, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті власними активами. Але його динаміка набуває скорочення, що свідчить про

зниження фінансової незалежності, погіршення рівня гарантії погашення підприємством своїх зобов'язань. Чим вище значення коефіцієнта, тим кращий фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» має значення яке задовольняє нормативу, але динаміка його змін свідчить про значне зростання рівня фінансової залежності підприємства протягом всього періоду.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» має значення яке задовольняє нормативу, але динаміка його змін свідчить про погіршення маневреності власного капіталу на кінець аналізованого періоду.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» протягом досліджуваного періоду має значення, що задовольняє нормативне. Але, частка позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства має динаміку росту, що у перспективі матиме негативний вплив на фінансову стійкість досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» протягом всього періоду не задовольняє нормативному значенню. Це свідчить, що забезпеченість заборгованості підприємства власними коштами є не достатньою. Не перевищення власних коштів над позиковими засвідчує фінансову не стійкість підприємства.

Показник фінансового лівериджу ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» лише у 2017 році задовольняв нормативу.

Коефіцієнт фінансової стійкості ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» має значення, що не задовольняє нормативу. Одночасно протягом всього досліджуваного періоду показник має негативну динаміку скорочення. Це свідчить про те, що частина активу яка фінансується за рахунок стійких джерел, тобто частку тих джерел фінансування, які організація може

використовувати у своїй діяльності тривалий час має недостатній рівень. Це викликає тривогу за стійкість компанії.

Отже, проведений аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» свідчить про негативні динаміки скорочення її рівня. Так, визначення типу фінансової стійкості ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» показало, що у 2017-2018 роках підприємство мало нормальну фінансову стійкість, але на кінець 2019 року ситуація погіршилася.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Зовнішнє середовище – це всі умови і фактори, що виникають в оточуючому організації середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації, але впливають або можуть вплинути на її функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень. При проведенні аналізу макрота мікросередовища скористаємось методикою PEST-аналізу, за допомогою якого проводиться аналіз чотирьох груп факторів зовнішнього середовища: економічних, правових, технологічних та соціально-культурних.

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» розглянемо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Фактори зовнішнього середовища ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
Економічні	Загальна характеристика економічної ситуації	Підйом, зростання ВВП	Зростання замовлень
	Загальна характе-	Підйом, зростання	Зростання замовлень

Правові	ристика економічної ситуації Рівень безробіття	ВВП Зростає	Зменшення замовлень
	Ціни на енерго-ресурси	Зростають	Можливе зростання собівартості
	Кредитна політика банків	Зниження % по банківському кредиту	З'явилась можливість збільшення інвестицій за рахунок довгострокових кредитів
	Податкова політика	Зменшення розміру податку на прибуток	З'явилась можливість збільшити суму реінвестованого прибутку
Технологічні	Державна технічна політика	Стимулювання інноваційної діяльності	Збільшувати кількість науково-технічних розробок
Соціально-культурні	Підвищення доходів населення	Збільшення попиту	Розширення продажу

Джерело. розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати ясне уявлення про наміри органів державної влади у відношенні розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності. Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів і ін.

Результатом PEST - аналізу є вибір основних факторів зовнішнього макросередовища, які формують можливості й загрози для компанії у прогнозованому періоді.

Політична нестабільність, недосконалість виробничої та соціальної інфраструктури, недостатнє інформаційне забезпечення, високий рівень корупції, кризові умови господарювання в Україні зумовлюють зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Особливо гостро ці проблеми

постають для підприємств молочної промисловості, що виявляється у скороченні обсягів виробництва молока й молокопродуктів, погіршенні сировинної бази.

На сучасному етапі необхідно враховувати вплив соціального, екологічного та демографічного факторів на розвиток національної економіки, а також вимогу повноцінного забезпечення населення країни доступними за ціною й якістю молоком і молокопродуктами.

Аналізуючи табл. 2.6, можна зробити висновок, що:

- зміна законодавства дає підприємству можливість скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку, розширення сфери діяльності;

- зміна політичних партій позитивно впливає. Цей фактор є можливістю зміцнити позиції компанії на ринку;

- економічна нестабільність у країні є загрозою для компанії;

- розвиток та вдосконалення технологій на підприємстві забезпечить зростання ефективності виробництва;

- зміни в базових цінностях та посилення тенденцій до здорового способу життя позитивно вплинуть на розвиток ринку молочної продукції, оскільки вона є корисним джерелом енергії для нормальної життєдіяльності людей;

- демографічні зміни, зокрема зростання чисельності населення, є гарною можливістю для залучення більшої кількості споживачів до продукції підприємства та збільшення частки його прибутку;

- стан довкілля в країні може стати загрозою для виробництва молочної продукції. Рівень екологічної безпеки в державі залишається незадовільним. На це впливає насиченість території промисловими та іншими екологічно небезпечними об'єктами, низький рівень амортизації основних фондів, що для більшості з них наближається до критичних значень, у зв'язку із чим зростає ризик виникнення аварій і катастроф техногенного походження.

Оцінку середовища безпосереднього оточення та конкурентного середовища проведемо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка середовища безпосереднього оточення та конкурентного середовища в молочній галузі

Параметри	Оцінка (за 10-бальною шкалою)
1. Можливий показник зростання галузі	7
2. Легкість входження нових фірм у галузь	3
3. Інтенсивність конкуренції в галузі	7
4. Рівень використання товарів-субститутів	6
5. Рівень впливу покупців	3
6. Рівень технологічності в галузі	6
7. Показник інноваційної діяльності в галузі	6

Джерело. розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

В табл. 2.8 розглянемо SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони) ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна». Можливості ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» являють собою позитивні фактори (тенденції та явища) зовнішнього середовища, що можуть сприяти збільшенню обсягу продажу і прибутку. Загрози – це негативні фактори (тенденції і явища) зовнішнього середовища, що можуть призвести за відсутності відповідної реакції ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» до значного зменшення обсягу продажів та прибутку.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
1. Різноманітний асортимент продукції. 2. Доволі високий рівень якості продукції. 3. Виробництво безпечної для здоров'я продукції. 4. Ефективна політика підприємства в області якості продукції. 5. Використання прогресивних технологій виробництва. 6. Великий досвід роботи в молочній галузі. 7. Значна частка на ринку молочної продукції України.	1. Слабка організація маркетингової діяльності на підприємстві.

Можливості (О):	Загрози (Т):
1. Розширення географії експорту. 2. Розширення товарного асортименту експорту. 3. Впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність 4. Організація рекламної кампанії. 5. Збільшення частки ринку молочної продукції України.	1. Нестабільність економічного середовища. 2. Посилення позицій конкурентів. 3. Загроза банкрутства. 4. Зміна законодавства щодо молочної галузі (зокрема, податкового). 5. Спалах епідемій серед худоби.

Джерело. розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Для оцінки можливостей доцільно помістити кожен можливість до зведеної матриці можливостей підприємства (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця можливостей ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Імовірність використання даної	Ступінь впливу на ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»		
	Висока	Середня	Низка
Висока	Зменшення кількості конкурентів	Розширення каналів збуту	Зменшення податків та кредитних відсотків
Середня	Залучення необхідних інвестицій для розширення діяльності	Стабілізація економічної ситуації в країні	Державна підтримка молочної галузі України
Низка	Організація маркетингової діяльності	Підвищення купівельної спроможності	Велика місткість ринку України

Джерело. розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Для оцінки загроз доцільно помістити кожен загрозу до матриці (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця загроз ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Імовірність реалізації погроз	Можливі наслідки для ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»		
	Критичні	Важкі	Незначні (легкі)
Висока	Зміна смаків та уподобань споживачів щодо молочної продукції, поява нових конкурентів	Збільшення виробництва і реалізації молочної продукції основними конкурентами	Підвищення цін на сировину

Середня	Зниження молочного поголів'я великої рогатої худоби, розрив зв'язків з постачальниками	Зниження рівня життя населення, і, як наслідок, купівельної спроможності споживачів	Видача основних сум кредиту на короткостроковий період
Низка	Зменшення кількості оптових покупців, придбання молочних підприємств конкурентами	Введення нових законів, більш жорстких умов функціонування	Збільшення імпорту молочної продукції

Джерело. розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Для формування позитивного іміджу підприємства у споживачів, підвищення якості продукції та збільшення конкурентоспроможності на ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» впроваджені і діють такі системи:

- система управління якістю виробництва масла коров'ячого та сухих молочних продуктів відповідає вимогам СТБ ІСО 9001-2001;
- система управління якістю та безпекою сирів сичужних твердих на основі аналізу ризиків і критичних контрольних точок, що відповідає вимогам СТБ 1470-2004;
- система управління якістю виробництва масла коров'ячого вершкового відповідає вимогам СТБ 1470-2004 «Системи якості. Управління якістю та безпекою харчових продуктів на основі аналізів ризиків і критичних і контрольних точок - HACCP.

Відповідно до проведеного SWOT-аналізу можливо стверджувати, що ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» має досить стійку позицію на ринку молочних продуктів та формує позитивний імідж у споживачів за рахунок екологічності та високої якості продукції.

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» має ряд сильних сторін і можливостей на відповідному ринку.

На основі проведеного SWOT-аналізу (див.табл.2.8) можна стверджувати, що ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» має досить стійку позицію на ринку молочних продуктів та формує позитивний імідж у

споживачів за допомогою сильних сторін підприємства, зокрема, використання екологічно чистої сировинної бази, широкого асортименту продукції, особливо асортименту йогуртів. Уся продукція ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» славиться бездоганною якістю, відповідає міжнародним стандартам управління якістю та безпекою продукції, що підтверджується перемогами на національних та регіональних конкурсах.

Проте висока собівартість сировини, недостатня забезпеченість виробництва прогресивними технологіями, відсутність повноцінного управління сировинним потоком є слабкими сторонами підприємства. Труднощі, зумовлені недостатнім контролем над рухом продукту від виробника до споживача та висока собівартість сировини можуть спричинити послаблення конкурентних позицій компанії порівняно з іншими молокопереробними підприємствами.

На основі проведеного дослідження було встановлено, що ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» у своїй діяльності дотримується стратегії диференціації, заснованої на наданні широкого асортименту продукції за доступними цінами. Проте в контексті швидких економічних змін ця стратегія потребує певних коригувань для підвищення рівня стійкого розвитку підприємства.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, слід зазначити про досить сприятливу та ефективну діяльність підприємства загалом.

Особливої концентрації та зусиль щодо мінімізації чи нейтралізації потребують виявлені слабкі сторони фірми.

Щодо можливостей та загроз, то найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні, політичні та правові фактори, а найбільші можливості – розширення масштабів фірми.

Як видно з табл. 2.8, на ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» було виявлено низку переваг та недоліків, а також запропоновані можливості поліпшення ситуації з огляду на можливі загрози.

На основі вище названих факторів можна навести низку можливих конкурентних переваг підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»:

1.Передусім це можливість розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації цьому підприємстві, що приведе до збільшення прихильності потенційних споживачів, результатом чого буде збільшення частки на ринку.

2.За рахунок розширення останніми роками поява на ринку нових молокопереробних підприємств не матиме значного впливу на діяльність підприємства.

3.У зв'язку з економічною ситуацією в країні спостерігається зниження доходів у цільовій аудиторії, тому можливість проведення численних акцій під гаслом «низькі ціни» є ще однією конкурентною перевагою ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

4.У результаті посилення конкурентних позицій на ринку стане менш помітним негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Аналіз інтенсивності дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» свідчить, що підприємство є досить конкурентоспроможним, проте ефективність його виробництва залежить від ціни реалізації сирого молока й молочних продуктів, а також потреб й уподобань споживачів.

Отже, відповідно до тенденцій розвитку молочного ринку, позиції компанії та її цілей сформовані нами стратегічні напрями підвищення подальшої конкурентоспроможності забезпечать стабільний розвиток молокопереробного підприємства на вітчизняному та міжнародному рівнях.

Характеристика дії конкурентних сил (за М. Портером) для ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Визначення можливостей і загроз молокопереробної галузі
за 5 конкурентними силами М. Портера**

Конкурентна сила	Можливості й загрози	Можливі дії підприємств
1	2	3
<p>ЗАМІННИКИ</p>	<p>Для молокопереробної галузі товари- замінники не відіграють суттєвої ролі, оскільки молочна продукція значно відрізняється за смаковими властивостями й харчовою цінністю від усіх інших продуктів харчування.</p> <p>До субститутів коров'ячого молока можна віднести козяче й овече, а також рослинні альтернативи: соєве, мигдальне, рисове, вівсяне, кокосове молоко, однак через високу вартість і низьку поширеність зазначені продукти не можуть створити конкуренції традиційним молочним продуктам</p>	<p>Моніторинг ринку на предмет зміни в уподобаннях споживачів. Формування і розвиток у суспільстві культури споживання молочної продукції</p>

<p>ПОСТАЧАЛЬНИКИ</p>	<p>Ринок молока характеризується певною сезонністю: навесні та влітку істотне коливання та підвищення пропозиції на ринку викликає зниження закупівельних цін.</p> <p>Більшість постачальників не дотримуються належних санітарно-гігієнічних умов виробництва й транспортування молока, не забезпечують його охолодження.</p> <p>Вартість сировини майже досягла своєї верхньої межі</p>	<p>Зупинити спад і поступово нарощувати поголів'я, особливо в с/г підприємствах.</p> <p>Збільшувати виробництво продукції тваринництва за рахунок високоефективних технологій на інноваційній основі з урахуванням досягнутого світового досвіду.</p> <p>Підвищення ефективності селекційної роботи в тваринництві.</p> <p>Створення великих молочних комплексів з високопродуктивними тваринами й налагодженою системою забезпечення якості продукції.</p> <p>Інтеграція с/г підприємств з молоко-переробними</p>
<p>РИНКОВА КОНКУРЕНЦІЯ</p>	<p>Сьогодні в Україні майже 80 % ринку контролює 50 підприємств, значна частина яких входить до складу великих холдингів.</p> <p>Ключовою проблемою вітчизняних гравців ринку молочної продукції є пошук нових ринків збуту. Основним способом виходу на новий ринок для українських виробників залишається стратегія лідерства за витратами.</p> <p>Конкурентні позиції вітчизняної молочної продукції на внутрішньому і на зовнішньому ринках дедалі</p>	<p>Державне регулювання національного молочного ринку має реалізовуватися через механізми впливу на зовнішню торгівлю, обмеження або стимулювання виробництва та безпосередню підтримку доходів виробників.</p> <p>Розширення виробництва й оновлення і узгодження асортименту з потребами конкретних країн-імпортерів.</p> <p>Реалізація агресивної зовнішньоторговельної політики заміщення традиційних експортерів в умовах перевищення попиту над пропозицією продукції та</p>

	більше визначатимуться її якістю	зростання цін на неї. Реалізація конкурентної стратегії лідирування за витратами на зовнішньому ринку
ПОЯВА НОВИХ КОНКУРЕНТІВ	Наявність значної кількості сильних брендів у галузі ускладнює входження до неї нових гравців. Складний технологічний процес, висока вартість технологічних ліній потребують значних інвестицій. Високий рівень диференціації продукції в галузі. Існує обмеження в нарощуванні цін на продукцію. Основні конкурентні стратегії - мінімізації витрат і диференціації	Ретельне дослідження співвідношення сукупного попиту та сукупної пропозиції. Готовність до отримання мінімального прибутку в коротко-строковому періоді й заборонаю на вхід до галузі нових підприємств, що забезпечує довгострокове стійке конкурентне середовище в галузі.
СПОЖИВАЧІ	Високий рівень нерівномірності споживання молока й молочної продукції свідчить про потребу диференціації продукції особливо для різних сегментів споживання. Коефіцієнти еластичності по ціні й доходах свідчать про обмежені можливості використання підприємствами галузі стратегії підвищення цін, оскільки це суттєво впливає на їх доступність для населення	Обережне ставлення до підвищення цін на продукцію, зосередження най-більшої уваги на продукції низького цінового сегменту. Державне втручання у вирішення проблеми незадоволеного рівня споживання харчовою продукцією через заходи соціального захисту, зокрема, це може бути участь домогосподарств у програмі державної допомоги

Ефективний розвиток молокопереробної галузі та підприємства, що працює у цій галузі, можливий при врахуванні результатів досліджених можливостей і загроз. Таким чином, використання методу М. Портера показало, що в цілому становище ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» на ринку є стабільним. Присутні різноманітні ризики, серед яких основні наступні: можливість появи на ринку нових конкурентів.

Вибір молочної продукції в Україні дуже широкий. У торгових мережах представлена величезна безліч різних брендів.

Для того, щоб організувати ефективну програму просування потрібно знати найбільш яскравих представників ринку молочної продукції та виявити найбільш ймовірних і сильних конкурентів. Також необхідно знати свої плюси і мінуси щодо ринку.

Для виявлення найбільш значущих конкурентів слід провести порівняльний аналіз по продукції.

Для порівняльного аналізу буде потрібно проаналізувати загальні якісні показники виставити бали за кожним критерієм і вивести середній бал за всіма брендам, а саме:

- **Натуральність** - використання / невикористання у виробництві продукції заміників молочних жирів, додавання сухого молока, ароматизаторів і ін.

Базою для збору інформації послужать етикетки представлених на полицях магазинів товарів, сайти організацій та огляди на продукцію в мережі інтернет (1 бал - використовують майже у всій продукції, 3 - використовують не у всіх позиціях, 5 - практично не використовують або не використовують взагалі).

- **Цінова політика** - на який рівень заробітку розраховані продукти харчування того чи іншого бренду. У період кризи не всі люди можуть собі дозволити навіть продукцію середнього рівня цін, однак бувають такі ситуації, коли бренд намагається використовувати свій імідж, щоб продавати

продукцію не завжди преміум якості за завищеною ціною. Звичайно, більш доступні за ціною товари можуть бути не найкращої якості і навпаки, так само і з дорогими. Але цей показник відображає тільки доступність по ціною в даному аналізі. Були використані дослідження рівня цін (Моніторинг цін) ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» за квітень 2020 року і ціни на прилавках магазинів (1 - високі малодоступні, 3 - середній рівень і вище середнього, 5 - ціни нижче середнього).

- Асортимент - наскільки різноманітний вибір продукції. Для збору інформації було проведено аналіз каталогів продукції в мережі інтернет та представлений асортимент в магазинах (1 - маленький, 3 - середній, 5 - висока різноманітність).

- Дизайн. Дизайн упаковки може зіграти вирішальну роль в створення іміджу бренду, а також у виборі товару покупцем на полиці. Дизайн також може показати наскільки компанія сучасна в своїх поглядах, чи йде вона в ногу з сучасними трендами і рівень креативності, творчий початок. Дизайн також грає на запам'ятовуваність бренду потенційними покупцями. Для дослідження були взяті дані дослідження фокус-груп, статті мережі інтернет, думка оточуючих (1 - неясковий, 2 - не запам'ятовується, 3 - яскравий, 5 - висока ступінь впізнаваності).

Порівняльний аналіз конкурентів ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» представлено в табл.2.12.

Таблиця 2.12

Порівняльний аналіз конкурентів ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Найменування	Натуральність	Ціна	Асортимент	Дизайн	Середній бал
ТМ «Простоквашино»	1	3	5	5	3,5
ТМ «Активія»	3	3	3	5	3,5
ТМ «Веселий молочник»	3	3	3	3	3
ТМ «Галичина»	1	5	3	1	2,5
ТМ «Яготинське»	5	3	5	3	4

ТМ «Молокія»	1	5	3	1	2,5
ТМ «Слов'яночка»	5	3	5	3	4

Джерело. розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Найбільші конкуренти на молочному ринку України:

- Група компаній Данон (ТМ «Простоквашино», «Живинка», «Данісімо», «Біо Баланс», «Активіа», «Danon», «Aktimel»);
- група компаній «Молочний Альянс» (ТМ «Яготинське», ТМ «Молочний альянс», ТМ «Пирятин», «Славія», ТМ «Златокрай», ТМ «Хопси»);
- ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» (ТМ «Слов'яночка», ТМ «Чудо», ТМ «Машенька», ТМ «Агуша»).

На останньому етапі проведемо узагальнюючу оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна». Для цього застосуємо табл. 2.13 в якій зведено параметри конкурентоспроможності з урахуванням особливостей товарів (оцінка параметрів за п'ятибальною шкалою Додаток Н).

Отже, дані аналізу конкурентоспроможності свідчать про те, що ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» поступається майже по всім показникам конкурентам №1 та №2. Конкуренту №3 ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» поступається за такими параметрами як витрати на маркетинг, фінансова надійність, позиція на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

До десятки найбільших конкурентів на ринку молочних продуктів входять також ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», утримуючи ринкову частку 8,84% (ТМ «Слов'яночка», ТМ «Чудо», ТМ «Машенька», ТМ «Агуша»), ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» із часткою ринку 5,52%, (ТМ «Злагода», ТМ «Любимчик»), ТОВ «Молочна компанія «Галичина» – 5,26%, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – 5,2% (ТМ «Молокія), ТОВ «Терра Фуд» – 4,7% (ТМ «Ферма», ТМ «Тульчинка», ТМ «Біла лінія», ТМ Premialle та ін.), та група компаній «Формула Смаку», що займає 3,11% ринку.

Таким чином, аналіз основних економічних показників ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», показав, що, незважаючи на зростання в останні роки сум чистого доходу, підприємство має низку проблем в своїй діяльності: зниження значень показників рентабельності; відсутність власних обігових коштів. Фінансові показники показали що підприємство ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» є фінансово-стійким і практично незалежним від кредиторів.

Найбільші конкуренти на молочному ринку України: група компаній Данон (ТМ «Простоквашино», «Живинка», «Данісімо», «Біо Баланс», «Активіа», «Danon», «Aktimel»); група компаній «Молочний Альянс» (ТМ «Яготинське», ТМ «Молочний альянс», ТМ «Пирятин», «Славія», ТМ «Златокрай», ТМ «Хопси»); ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» (ТМ «Слов'яночка», ТМ «Чудо», ТМ «Машенька», ТМ «Агуша»).

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ«ВІММ БІЛЛЬ ДАНН УКРАЇНА»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна»

Виділимо наступні напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства ПрАТ «Вімм-Білль-Данн Україна»:

1. Безперервне використання нововведень.
2. Пошук найбільш досконалих форм, що випускається.
3. Випуск продукції, що задовольняє вимоги державних і світових стандартів якості.
4. Використання сировини і матеріалів найвищої якості.
5. Навчання і перепідготовка персоналу.
6. Поліпшення умов праці та мотивування працівників.
7. Проведення маркетингових досліджень ринку.
8. Аналіз діяльності конкурентів.
9. Використання найбільш ефективних каналів реклами.
- 10.Регістрація товарної марки [8, с.77].

Використовуючи дані шляхи, підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність, і разом з тим зміцнити свою фінансову стійкість.

Основне завдання, що виникає у підприємства, яке функціонує в ринкових умовах, це виживання або здатність своєчасно платити за своїми зобов'язаннями, іншими словами - забезпечення платоспроможності [8, с.77].

Ця проблема вирішується через реалізацію готової продукції і послуг,

проведенням маркетингових досліджень і заходів; регулярного моніторингу ринку, асортименту, регулювання цінової політики відповідно до попиту споживачів і виробничими витратами. Після досягнення платоспроможності перед підприємством виникає питання досягнення прибутковості. У даній ситуації маркетингові заходи доцільно доповнити економічної і організаційно-технологічної складовими.

Після подолання поточних проблем здійснюється перехід до розгляду завдань наступного рівня. Головною характеристикою другого рівня є стратегічна політика підприємства. Менеджмент фірми повинен розробити систему пріоритетних напрямків функціонування підприємства, які приведуть до розуміння того, яким має бути підприємство в середньо- і довгостроковій перспективі. Для цього необхідно розробити стратегічну концепцію, провести SWOT-аналіз та аналіз бізнес-процесів, і на їх основі розробити стратегії для кожного структурного підрозділу і підприємства в цілому [11, с.48].

Для підвищення конкурентоспроможності кожне підприємство має розробити систему управління, яка повинна складатися з наступних основних підсистем [14, с.63]:

- 1) розробка та обґрунтування вибору концепції та стратегії діяльності підприємства;
- 2) досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю;
- 3) удосконалення системи управління персоналом та мотивація його роботи;
- 4) розробка інноваційності до підвищення якості, вигляду та конкурентоспроможності продукції;
- 5) планування діяльності підприємства за диверсифікаційним підходом;
- 6) розрахунок основних показників та прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
- 7) удосконалення внутрішнього механізму управління підприємством;

8) інформаційне забезпечення системи управління підприємством та ін. [14, с.63].

З метою вдосконалення розвитку та конкурентоспроможності на підприємстві ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» можна запропонувати наступні напрями (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перелік і характеристика пропонованих напрямів вдосконалення розвитку та конкурентоспроможності підприємства

ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Запропонований захід	Що це дасть підприємству
Розробка довгострокової маркетингової стратегії	Ув'язка із загальною стратегією розвитку підприємства. Є основою для складання плану маркетингу. Є основою для планування бюджету маркетингу підприємства.
Складання плану маркетингу	Відсутність плану маркетингу призводить до наступних проблем: - відбувається спонтанне розвиток підприємства без конкретного плану дій; - відбувається постійний конфлікт можливих схем, існуючих варіантів розвитку; відбувається розпорошення коштів, зусиль, часу; - не визначена цільова аудиторія, що періодично призводить до вищевказаних проблем; - хаотичні закупівлі товарів, спроби диверсифікації товарної пропозиції в момент, коли потрібно сконцентруватися на основній
Використання нестандартних методів залучення покупців	Дозволить підприємству виділитися на ринку, залучити нових покупців, розширити сферу діяльності, заощадити на деяких витратах.
Удосконалення товарної політики	Дозволить підприємству оцінити асортиментну структуру, виявити ходові і неходові групи товарів

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Керівництву компанії необхідно приділити увагу посиленню фінансових позицій. Можна рекомендувати повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей, необхідно зробити акцент на сильні сторони, усунути загрози і намагатися зменшувати вплив слабких сторін.

Таким чином, для компанії при управлінні товарним асортиментом доцільно застосувати стратегію концентрованого зростання - стратегію розвитку існуючого ринку і пошук нових ринків для реалізації існуючих

молочних продуктів.

Складання плану маркетингу. План маркетингу ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» на 2021 рік представлено в Додатку О.

Використання нестандартних методів залучення покупців.

В зимовий період підприємству ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» необхідно витратити більше часу і ресурсів на різні програми лояльності, а також на опрацювання клієнтської бази (на предмет повторного продажу і обробки нових замовлень) і маркетингових ходів для збільшення продажів.

При цьому можна використовувати такі прийоми:

Прийом № 1. Масовий обзвон баз «холодних» клієнтів.

В несезон потрібно інтенсивно опрацювати не тільки свою базу потенційних клієнтів і маркетингові ходи для залучення клієнтів, але і сторонні масиви контактів. Можна зробити холодний дзвінки, з'ясувати, чи є у людей потреба в той чи інший товар. Тим споживачам, які проявляють інтерес, можна розповісти про нові спецпропозиції в ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна». Воно повинно бути цікавим, щоб привернути увагу потенційних покупців.

Прийом № 2. Робота з партнерськими програмами.

Вийти на свою цільову аудиторію можна, в т.ч., завдяки партнерським проектам. Крім того, для своїх партнерів ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» може створити окремі джерела інформації, де відображені всі спеціальні пропозиції, і домовляємося про додаткове інформування співробітників, що працюють в їхніх компаніях, за власними внутрішніми каналами.

Від таких програм партнери ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» можуть отримувати знижки, додаткові до діючих сезонних. Також необхідно зробити акцент на додатковий сервіс. Так, зайнятим людям може бути складно знайти час, щоб відвідати торговельне підприємство, а інтернет не завжди містить вичерпну інформацію для прийняття рішення. Для усунення цієї проблеми ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» можна запропонувати практику виїзду

підготовленого менеджера для консультації покупців на місці. Він може проводити для бажаючих презентацію матеріалів, розповідати про можливості і діючих спецпропозиції. Індивідуальний менеджер може вести клієнтський замовлення від консультації до моменту придбання матеріалів. Таким чином підприємство може економити час клієнтів і зробимо процес покупки зручним для них.

Необхідно розвивати даний напрямок, так як воно може стати джерелом стабільного доходу для ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Сьогодні жорстка цінова конкуренція негативно впливає на бізнес: виробники і торговельні підприємства втрачають прибуток, так як змушені знижувати ціни, а маржі вже не вистачає для підтримки необхідного темпу розвитку.

У ситуації, що склалася для ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» можна запропонувати використання наступних дій:

1. Підвищення якості товарів, що продаються. Такий спосіб ефективний, тільки коли на ринку є покупці, яким це потрібно. При цьому, зростання якості товарів буде супроводжуватися зростанням цін на них.

2. Удосконалення логістики.

Необхідно обов'язково дізнатися, наскільки покупцям зручно купувати у підприємства товар. Необхідно знайти способи підлаштувати логістику під можливості покупців. Наприклад, в даний час відвантаження купленого товару, як правило, проводиться вранці або вдень, коли дороги заповнені транспортом, тому витрати покупців на перевезення товару - високі.

Як видно, представлені пропозиції в рамках даного напрямку по вдосконаленню маркетингової діяльності дозволять добитися підприємству диференціації на ринку, де діє підприємство. Головне - застосовувати комплексний підхід до вивчення покупців і швидко підлаштовуватися під них.

Удосконалення товарної політики. Товарна політика - це певний курс дій

ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» щодо реалізованих їй товарів і послуг.

Розробка і здійснення в рамках маркетингової діяльності плану товарної політики вимагають від підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» дотримання наступних умов:

- чітке уявлення про цілі закупівлі товарів і їх збуту;
- добре знання ринку характеру його вимог і перспектив його розвитку;
- реальне уявлення про можливості підприємства в даний час і в перспективі.

В даний час об'єктами контролю в частині асортиментної політики на ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» є:

- асортимент товарів-молочних продуктів;
- якість товарів і послуг;
- заходи, що проводяться в рамках товарної політики та їх ефективність;
- методи і результати маркетингових досліджень і ін.

В даний час для підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» з метою вдосконалення маркетингової діяльності та його економічного розвитку та росту доцільно:

- 1) провести оцінку реалізованого асортименту і пропонованих послуг;
 - 2) розвивати продаж товарів і послуг за допомогою свого сайту;
 - 3) провести маркетингове дослідження;
 - 4) проведення аналізу конкурентів;
 - 5) проведення рекламної кампанії;
 - 6) формування ефективної дисконтної політики. Отже, для подальшого економічного розвитку та росту ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» необхідно розширювати і впроваджувати всі аспекти маркетингової діяльності, удосконалювати її.
-

Після проведення внутрішнього і зовнішнього аналізу ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» можна зробити висновок, що компанії необхідно зміцнювати свої позиції і прийняти стратегію концентрованої диверсифікації, яка має на увазі під собою такі дії:

- 1) розвиток бренду, розробка та вдосконалення сайту;
- 2) пошук нових каналів розподілу;
- 3) застосування ефективною реклами в соціальних мережах.

Розширення клієнтської бази та підвищення відсотка утриманих клієнтів мають важливе значення для збільшення прибутку компанії.

Отже, проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є в даний момент однією з найактуальніших. Повинні застосувати заходи як держава і регіони, так і бізнес, вітчизняні підприємства могли використовувати сучасне обладнання, використовувати досягнення науково-технічного прогресу, переймати досвід західних компаній, і відповідно виходити на світові ринки.

Високий рівень конкурентоспроможності та успіху підприємства здебільшого залежить від споживача: рівень його попиту, задоволеність, репутація підприємства.

Немає галузі, в якій немає конкурентів, тому підвищення конкурентоспроможності - це основний напрямок діяльності кожного підприємства. Від показника конкурентоспроможності залежить успішність або невдача підприємства. Конкурентоспроможність підприємства - це певні переваги підприємства в порівнянні з іншими підприємствами однієї галузі (внутрішнього і зовнішнього ринків).

Для підвищення конкурентоспроможності необхідно оцінити її рівень на підприємстві ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».

Оцінка конкурентоспроможності на ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» необхідна для того, щоб:

- розробити заходи, для підвищення конкурентоспроможності;
 - визначити контрагентів для здійснення спільної діяльності;
-

- встановити шляхи для виходу на нові ринки збуту;
- здійснювати грамотну інвестиційну політику.

Одним з найважливіших умов підвищення конкурентоспроможності є визначення стратегії дій підприємства. Стратегією є поєднання організаційних дій і підходів до управління підприємством, якими керується менеджмент для досягнення поставлених цілей і завдань при підвищенні конкурентоспроможності.

Існує кілька шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Вімм-Білль-Данн Україна»:

- збільшення обсягів реалізації молочних продуктів;
- поліпшення якості молочних продуктів, що випускаються;
- зменшення витрат;
- бенчмаркінг.

Розглянемо ці шляхи більш докладно. Потрібно врахувати, що при підвищенні обсягів реалізації молочних продуктів не вдасться отримати бажаний результат, так як повинні бути розглянуті інші показники: витрати підприємства, що отримується прибуток і ін. Для налагодження виробничого процесу і правильного планування обсягів виробництва, при використанні даного шляху підвищення конкурентоспроможності, потрібно вирішити певні завдання, однією з яких є визначення беззбиткової виробничої діяльності.

Ще одним напрямком підвищення конкурентоспроможності є поліпшення якісних характеристик продукції. Це дозволить підприємству освоїти нові ринки збуту, збільшити експорт продукції. Покращена якість продукту дозволить підприємству підняти свій імідж у споживачів, дасть можливість виходу на зовнішні ринки і збільшить прибуток. Як і в будь-якому іншому варіанті, тут є свої мінуси: підприємству необхідна певна науково-виробнича база, для вдосконалення продукції, а також наявність необхідних матеріальних і фінансових ресурсів.

Спосіб зменшення витрат підприємства є стандартним і досить застарілим методом підвищення конкурентоспроможності. Тут у виграші залишиться підприємство, яке витратило менше ресурсів на виробництво і реалізацію молочних продуктів, ніж конкуруючі компанії.

В сучасних ринкових умовах досить важко встановити перевагу в плані мінімізації витрат, тому що необхідно забезпечити злагоджену роботу співробітників, логістики, виробничих структур підприємства, які обрали шлях скорочення витрат постійно проводять маркетингові дослідження: шукають нових постачальників сировини, відстежують нові технології виробництва, проводять аналіз витрат інших підприємств-конкурентів.

Також одним з ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств є бенчмаркінг. Бенчмаркінг - це процес, при якому підприємство виробляє порівняння власної діяльності з діяльністю підприємств-конкурентів (кращих на ринку) і на основі цього порівняння формує план зі зміни виробництва і реалізації з метою підвищення конкурентоспроможності. Бенчмаркінг вимагає постійного моніторингу діяльності конкурентів, порівняння встановленого «Еталону» і змін в бізнесі.

Вибір шляху для підвищення своєї конкурентоспроможності залежить від багатьох факторів: галузь в якій діє підприємство, ситуація на ринку, споживчий попит, можливості підприємства і ін.

Для підвищення конкурентоспроможності молочних продуктів можна рекомендувати наступне. Низький рівень конкурентоспроможності багато в чому пов'язано з заходами в сфері маркетингу, тобто недоліки в системі збуту, реклами, ціноутворення, відсутність гнучкості в прийнятті рішень, пов'язаних з реалізацією, негативно позначаються на рівні конкурентоспроможності підприємства.

Оптимальне функціонування і розвиток конкурентного потенціалу підприємства залежать від оптимізації управлінських рішень і організаційної структури управління, в рамках якої ці рішення розроблюються і реалізуються. А тому створення на кожному підприємстві ефективної

системи управління конкурентним потенціалом, яка дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства, є нагальною необхідністю.

Головним завданням удосконалення системи управління конкурентоспроможністю є пошук напрямів та формування ефективно-функціонуючого економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства, який має базуватися на комплексному підході, в основу якого буде покладено інтегральну оцінку конкурентного потенціалу підприємства, виявлення та раціональне використання його резервів.

Найчастіше саме невикористані конкурентні переваги є резервами конкурентного потенціалу і саме вони зумовлюють здатність підприємства вчасно реагувати на змінюваність зовнішнього середовища та утримувати стійкі позиції на ринку. Саме це й обумовлює необхідність розробки заходів забезпечення конкурентоспроможності, постійного аналізу та контролю, в основу яких має бути покладено комплексний підхід до формування механізму підвищення конкурентоспроможності, що забезпечить ефективність фінансово-господарської діяльності, виявлення та використання резерву конкурентного потенціалу підприємства.

Сьогодні компанії працюють у висококонкурентних умовах на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Отримання необхідної інформації потрібно починати з дослідження ринку, заходів стратегічного плану підприємства на певний період, а також фінансові показники діяльності, впровадження інновацій та міжнародних стандартів з екології, якості та безпеки продукції [24, с.51].

Для розроблення стратегічного плану за всіма напрямками потрібно зібрати різносторонню інформацію для кожного підрозділу (відділу) компанії і запланувати виконання заходів на кожний рік.

Основними передумовами, які спонукають компанії до вдосконалення конкурентоспроможності підприємства є:

- кризові ситуації його господарсько-фінансової діяльності підприємства, який є свідченням того, що існуючі внутрішньо організаційні

форми діяльності, стиль та методи управління вичерпали себе та зміни у зовнішніх умовах господарювання, що обумовлюють нові загрози та виклики, на які підприємство повинно знайти адекватну відповідь. Зміни, які відбуваються в підсистемах підприємств, повинні забезпечувати кращу адаптацію до нових умов господарювання, максимально використовувати нові

позитивні сигнали, які йдуть від зовнішнього оточення;

- накопичення потенціалу розвитку, тобто сукупності ресурсів, здатностей та компетенцій, якими володіє підприємство та відповідно до яких існуючий стан справ вже розглядається як такий, що не відповідає наявним можливостям. Накопичення потенціалу провокує питання щодо ступеню його реалізації, яке і обумовлює передумови розвитку підприємства;

- недосконалість системи управління, невідповідність форм, методів стилю управління існуючим реаліям ведення бізнесу. Це обумовлює потребу у впровадженні різноманітних управлінських новацій, виникненню нових підрозділів, розукрупненні бізнесу тощо та досягнення ліміту можливостей зростання ефективності господарювання та продуктивності праці в межах існуючої організаційної структури підприємства обумовлює доцільність їх реорганізації для зняття існуючих протиріч та виявлення нових імпульсів зростання;

- зміна цільових орієнтирів споживачів (покупців) підприємства, що обумовлює потребу в удосконаленні як самого продукту (товару, роботи, послуги), так і системи його збуту (реалізації), усіх складових маркетингового комплексу підприємства;

- підвищення конкурентності ринку, на якому працює підприємство, зниження конкурентоспроможності. Формування основними конкурентами нових довгострокових конкурентних переваг обумовлює зацікавленість у впровадженні їх досвіду, знаходження нових підходів до ведення бізнесу (на засадах реінжинірингу, бенчмаркінгу тощо).

Відповідно до наших стратегічних прагнень Місія підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» – це створення, виробництво й забезпечення споживачів якісними та смачними молочними продуктами, постійне підвищення й удосконалення рівня виробництва.

Керівництво ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» чітко розуміє та усвідомлює, що наша мета – це висока якість та безпека нашої продукції – це те, що визначає головний напрямок нашого підприємства; — це те, що ми, як виробники, визначаємо першочерговим у своєму житті та в нашому сьогоденні молокопереробної галузі.

На основі матриці SWOT сформовано стратегічні завдання та цілі ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»:

- розробка стратегії розширення участі на молочному ринку;
- збільшення обсягів, шляхом підвищення рівня ефективності праці;
- розширення масштабів;
- рекомендується застосувати маркетингові методи та заходи, з метою залучення нових партнерів/клієнтів, як іноземних, так і вітчизняних;
- зміцнення фінансових позицій завдяки застосуванню новітніх технологій та одержання додаткового прибутку від реалізації ноу-хау;
- побудова раціональної системи взаємовідносин на підприємстві;
- створення лояльного та довірливого відношення до українського виробника серед іноземних та вітчизняних партнерів.

Розглянемо «дерево цілей» підприємства ПрАТ «Вімм Білл Данн» на рис. 3.1 (Додаток П). Головна мета: збільшення частки ринку. Цілі 1 рівня: економічні; матеріально – технічні; соціальні; організаційні.

Відповідно до наших стратегічних прагнень Місія підприємства ПрАТ «Вімм Білл Данн» – це створення, виробництво й забезпечення споживачів якісним та смачним морозивом, постійне підвищення й удосконалення рівня виробництва. З точки зору стратегічного управління пріоритетною метою ПрАТ «Вімм Білл Данн» є швидке зростання, а його основними

напрямами, маркетинговими стратегіями - розширення географії збуту, посилення позицій на ринку.

В цілому, роблячи вибір стратегії маркетингу на ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», необхідно брати до уваги наступне:

1. Не рватися стати першим, а домагатися унікальності. Найгрубішою помилкою є спроба наслідувати діяльності конкурентів. Не слід націлюватися на верховенство підприємства в межах своєї ніші, потрібно намагатися стати незамінним для своїх покупців.

2. Головне завдання - досягти більшої віддачі капіталу від інвестицій. Розвиток бізнесу - це другорядне завдання, вирішувати яку необхідно тільки після вищевказаного основного завдання.

3. Бути кращим для всіх покупців у підприємства не вийде. Підприємству необхідно встановити межу власних можливостей і того, що воно не буде робити для задоволення потреб покупця, не настільки зацікавленого у співпраці.

4. Успіх діяльності підприємства повинен бути присутнім на всіх етапах торгового процесу. Тобто не можна займатися тільки товаром, не звертаючи уваги на поставки або зберігання товарів.

5. Стратегія повинна бути стабільною. Підприємству не можна коливатися у виборі маркетинг-стратегії в надії миттєво домогтися високого прибутку і безперервно бути на поведи у покупців. Вірний вихід - вибрати довготривалу стратегію. Можливо, при цьому доведеться навіть пожертвувати конкурентам кілька своїх покупців і певну частину прибутку, але забезпечити при цьому стабільний дохід бізнесу.

ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» знаходиться на стадії зростання, обсяг продажів і доходи ростуть пропорційно. Виходячи з цього керівництву ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» необхідно приділити увагу посиленню фінансових позицій. Можна рекомендувати повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей, необхідно зробити акцент на сильні сторони, усунути загрози і намагатися зменшувати вплив слабких сторін.

Таким чином, для ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» при управлінні товарним асортиментом доцільно застосувати стратегію концентрованого зростання - стратегію розвитку існуючого ринку і пошук нових ринків для реалізації існуючих товарів (молочних продуктів) та виробництво йогурту синбіотичної дії, збагаченого лактулозою та порошками базиліку і шпинату.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації розроблення маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Продукція ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» успішно продається у інших районах. Більше 70% реалізації припадає на місто Київ. Це говорить про те, що якість продукції достатньо висока для того, щоб успішно завоювати позиції на високо конкурентному ринку.

Галузь виробляє велику кількість кисломолочної продукції з додаванням комплексних заквасок, що мають лактобактерії, термофільні стрептококи та інші молочнокислі бактерії. Важливу цінність виявляє новітня генерація дієздатних кисломолочних продуктів – біопродукти (біопростокваша, біойогурт, біоряжанка, біокефір).

Йогурт – це кисломолочний продукт, який виробляється методом сквашування чистими культурами молочнокислих бактерій коров'ячого молока. Слово «Йогурт» - турецького походження і означає «згущення».

Команда високопрофесійних фахівців ретельно пильнує кожен етап процесу виготовлення йогурту, починаючи від приймального відділення молока і закінчуючи випуском готового продукту. Технологія не змінна, а лінії виробництва абсолютно закриті, що повністю виключає контакт продукту з навколишнім середовищем.

Приготування йогурту здійснюється згідно рецептури. А власне виробництво йогурту, це складний процес, який складається з підбору сировини - молока та приготування молочної суміші з додаванням цукру та пектину.

Пропонуємо виробництво нового виду продукції – йогурту синбіотичної дії, збагаченого лактулозою та порошками базилику і шпинату. Виробничі потужності підприємства недозавантажені, тому існує можливість вирішення цього питання без придбання нового обладнання.

Виробнича програма підприємства за даними якого виконується проект, розраховується в натуральному виразі по основному асортименту продукції, що виробляється та у вартісному виразі у діючих оптових цінах. Для розрахунку виробничої програми спочатку необхідно визначити число днів роботи підприємства (див.табл.3.2; 3.3; 3.4).

Таблиця 3.2

Розрахунок числа днів роботи за рік

Обладнання закріплене за асортиментом	Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання, (гр.2 - гр.6)
		Вихідні та святкові	Ремонт обладнання			
			Поточний	капітальний		
Лінія для виробництва йогурту	365	115	10	12	137	228

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

За табл. 3.2 можемо сказати, що кількість днів роботи обладнання становить 228 днів. При цьому календарний фонд – 365 днів, але зупинки з причин в розмірі 137 днів. Ремонт обладнання визначають технічні працівники: механіки та енергетики.

Таблиця 3.3

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, кг	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва ³ /,кг(гр.2*гр.3)	Річний обсяг виробленої продукції
1	2	3	4	5
йогурту синбіотичної дії, збагаченого лактулозою та порошком базилику	1200	0,8	960	218 880
йогурту синбіотичної дії, збагаченого лактулозою та порошком шпинату	1200	0,8	960	218 880

Всього	2400	0,8	1920	437 760
--------	------	-----	------	---------

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

За табл. 3.3 спостерігається розрахунок виробничої програми у натуральному виразі. Отже, добова потужність нового йогурту становить 2400 л. Обладнання не працює в повну потужність, але лише на 80%. Таким чином, фактичний добовий обсяг становить 1920 л.

Таблиця 3.4

Розрахунок виробничої програми у вартісному виразі

Найменування продукції	Річний обсяг виробництва, кг	Відпускна ціна підприємства (без ПДВ), грн. /кг	Вартість річного обсягу виробництва, грн.
йогурту синбіотичної дії, збагаченого лактулозою та порошком базиліку	218 880	25,33	5544,52
йогурту синбіотичної дії, збагаченого лактулозою та порошком шпинату	218 880	25,90	5669,93
Всього	437 760		11214,32

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

За табл. 3.4 був проведений розрахунок вартості річного обсягу виробництва нового виду йогурту і він становить 11214,32 грн.

Чисельність працівників розраховується на базі трудомісткості робіт та корисного фонду робочого часу, який вказаний в балансі робочого часу одного робітника на звітний рік (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

Баланс робочого часу

Показники	План		
	дні	години	%
1. Календарний фонд часу	365		
2. Кількість вихідних та свят	114		
3. Кількість робочого часу підприємства (режимний фонд робочого часу)	251	2008	100
4. Загальна кількість неявок	32	256	12,75
4.1 чергові та додаткові відпустки	25	200	9,99

4.2 відпустки по навчанню	3	24	1,2
4.3 відпустки по хворобі і у зв'язку з пологами	3	24	1,2
4.4 виконання державних обов'язків	1	8	0,4
1	2	3	4
5. Ефективний фонд робочого часу	219	1752	87,2
6. Пільгові години підлітків		12	0,6
7. Корисний фонд робочого часу		1752	86,87
Тривалість робочого дня		8,0	

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Розраховуємо річний фонд заробітної плати основних робітників (див.табл.3.6). Використання цієї форми оплати праці потребує встановлення обґрунтованих норм виробітку, чіткого обліку їхнього виконання, що особливо важливо, воно не повинно призводити до погіршення якості послуг, порушень технологічних режимів, техніки безпеки, а також до перевитрачання сировини, матеріалів, енергії.

На більшості підприємств харчової галузі застосовується відрядна форма оплати праці для робітників, зайнятих на процесах виробництва ручною працею. Фонд основної заробітної плати робітників, що перебувають на відрядній формі оплати праці розраховується як добуток розцінки за 1 т продукції і кількості виготовленої продукції.

Таблиця 3.6

Розрахунок основної заробітної плати робітників, що працюють за відрядною системою оплати праці

Професія	Кількість робітників на зміну, чол.	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн	Тривалість зміни, год.	-Тарифний фонд заробітної плати за зміну, грн
1	2	3	4	5	6
Оператор лінії	8	3	33,42	8	2138,88
Вантажник	1	3	33,42	8	267,36
Всього	9				2406,24
Норма виробітку в зміну, кг					1,92
Тарифна заробітна плата на 1 т готової продукції пічного відділення					1253,2

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

До статті «Додаткова заробітна плата» відносяться виплати виробничому персоналу підприємства, що нараховані за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість, а також за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені законодавством, премії пов'язані з виконанням виробничих завдань. Розраховуємо додаткову заробітну плату (див.табл.3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок додаткової заробітної плати

Професія	Основна заробітна плата на 1 т виробу, грн. (гр.6 табл.6.6)	Розмір доплат, %	Додаткова заробітна плата, грн. (гр.2*гр.3)
1	2	3	4
Оператор лінії	1114	110	1225,4
Вантажник	139,25	110	153,17
Всього	1253,2		1378,57

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

До статті «Відрахування єдиного соціального внеску» відповідно до Закону України "Про єдиний соціальний внесок" відносяться внески на загальнообов'язкове державне соціальне страхування консолідований страховий внесок, збір якого здійснюється до системи загальнообов'язкового державного соціального страхування в обов'язковому порядку. Його розмір встановлено у розмірі 22,0 % для усіх видів виробництва. Розраховуємо відрахувань на соціальні заходи (див.табл.3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок відрахувань на соціальні заходи (Єдиний соціальний внесок)

Вироби	Заробітна плата, грн		Всього фонд оплати праці, грн. (гр.2+гр.3)	Відрахування на соціальні заходи, %	Сума нарахувань на заробітну плату, грн. (гр.4*гр.5)
	Основна (гр.6 табл.6.6)	Додаткова (гр.4табл.6.7)			
1	2	3	4	5	6
Йогурти	1253,2	1378,57	2631,77	22	582,13

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Стаття «Витрати на утримання та експлуатацію устаткування» відноситься до комплексних умовно-постійних витрат. Ця стаття розраховується на основі спеціального кошторису цеху (при цеховій структурі) та підприємства (при без цеховій). Витрати на утримання і експлуатацію устаткування відносяться тільки на ту продукцію, яка виготовляється на цьому обладнанні.

Стаття «Загальновиробничі витрати» - комплексна умовно-постійна. Це витрати на управління, виробниче та господарське обслуговування виробництва в межах цеху: витрати на заробітну плату з відрахуваннями працівників управління цехів, спеціалістів та обслуговуючого персоналу, а також амортизаційні відрахування стосовно будівель і споруд, кошти на їх утримання, ремонт, витрати на охорону праці та інші потреби.

Таблиця 3.9

Розрахунок основної заробітної плати загальновиробничого персоналу

Професія	Кількість робітників на зміну, чол.	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн	Тривалість зміни, год.	Тарифний фонд заробітної плати за зміну, грн
1	2	3	4	5	6
Начальник ділянки	1	-	44,73	8	357,84
Технолог	1	-	44,73	8	357,84
Головний майстер	1	-	38,95	8	311,6
Всього	3	-	-	-	1027,28

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Також розрахуємо додаткову заробітну плату загальновиробничого персоналу (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

Розрахунок додаткової заробітної плати загальновиробничого персоналу

Вироби	Основна заробітна плата на 1 т виробу, грн. (гр.6 табл.6.6)	Розмір доплат, %	Додаткова заробітна плата, грн. (гр.2*гр.3)
1	2	3	4
Начальник ділянки	357,84	110	393,62
Технолог	357,84	110	393,62
Головний майстер	311,6	110	342,76
Всього	1027,28		1130,00

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вім-Білл-Данн»

Розраховуємо вартість палива і електроенергії на технологічні цілі (див.табл.3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі

Види витрат	Норма витрат на 1 т.	Тарифи за умовну одиницю, грн.	Поточні витрати за рік, тис. грн.
1	2	3	4=2·3
1.Електроенергія, КВТ.год	186	2,8	520,8
2. Холод , Гкал	0,014	650	9,1
3. Вода, куб.метри	11,6	19	220,4
Всього			750,3

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вім-Білл-Данн»

Йогурти будуть випускатись в одному обсязі:

- 1 літр в ПЕТ тарі;

Пластикові бутилки будуть фасуватись по 20 шт. в упаковці.

Розраховуємо витрати на сировину на 1 тону йогурту:

Таблиця 3.12

Витрати на сировину 1 т йогурту синбіотичної дії, збагаченого лактулозою та порошками базиліку і шпинату, грн.

Сировина	Витрати на 1 т йогурту:		Ціна, грн.	Витрати на 1 т, грн.	
	з базиліком, кг	зі шпинатом, кг		з базиліком	зі шпинатом
Молоко з масовою часткою жиру (МЧЖ) 2,5%	713,90	727,80	9,8	6996,22	7132,44

Молоко сухе знежирене з масовою часткою сухих речовин 93%	46,0	46,20	42,00	1932,00	1940,40
Закваска	23,1	23,2	63,00	1455,30	1461,60
Порошок базиліку	25,0		100,0	2500,00	
Порошок шпинату		25,0	112,00		2800,00
Всього	808,0	822,2		12 883,52	13 334,44

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Допоміжні витрати зведено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Допоміжні витрати на виробництво йогурту

Витрати на 1 т.	Витрати за видами продукції	
	З базиліком, грн	Зі шпинатом, грн.
Бутилки	1200	1200
Кришки	300	300
Етикетки	750	750
Плівка для упакування	750	750
Всього	3000	3000

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Стаття «Адміністративні витрати» - комплексна, умовно-постійна. До адміністративних витрат належать такі загальногосподарські витрати, що спрямовані на обслуговування і управління підприємством.

Стаття «Витрати на збут». До статті належать витрати на реалізацію продукції, а саме: на відшкодування складських, вантажно

розвантажувальних, перевалочних, експедиційних, страхових та посередницьких витрат, включаючи комісійну винагороду, сплата експортного мита та митних зборів, витрати на рекламу і передпродажну підготовку товарів.

Розширення виробництва йогуртів не призведе до зміни апарату управління підприємством, тому додаткових управлінських та збутових витрат не виникає. З метою розрахунків нами буде розподілено частину вже існуючих витрат на витрати проекту. Планово-економічний відділ ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» рекомендував враховувати наступні пропорції розподілу витрат:

- адміністративні витрати: 0,55% від загальної виробничої собівартості
 $= 19936,14 * 0,55\% = 109,64$ грн.

$20387,06 * 0,55\% = 112,12$;

- витрати на збут: 1,1% від загальної виробничої собівартості =
 $19936,14 * 1,1\% = 219,29$ грн.

$20387,06 * 1,1\% = 224,26$

Розрахунок собівартості та відпускної ціни продукції наведено в таблиці 3.14

Таблиця 3.14

Планова калькуляція виробу нового йогурту, грн. за 1т на 2020 рік

№	Найменування статей калькуляції найменування матеріалів	Витрати на 1т, грн.з базиліком	Витрати на 1т.,грн зі шпинатом
1	Сировина	12883,52	13334,44
2	Допоміжні матеріали	3000,0	3000,0
3	Витрати на: Холод, електроенергію, воду	750,30	750,30
4	Основна заробітна плата робітників	1253,20	1253,20
5	Додаткова заробітна плата	1378,37	1378,57

6	Єдиний соціальний внесок	582,13	582,13
7	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	40,90	40,90
8	Загальновиробничі витрати	47,52	47,52
9	Виробнича собівартість (1+2-3+4+5+6+7)	19936,14	20387,06
10	Адміністративні витрати (0,55% від п.9)	109,64	112,12
11	Витрати на збут (1,1% від п. 9)	219,29	224,26
12	Повні витрати	20265,07	20723,44

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Виходячи із отриманих даних, порахуємо запланований прибуток на весь річний запланований обсяг виробництва (див.табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Розрахунок відпускної ціни нового йогурту , грн. за 1 тонну
(назва продукції)

№ п/п	Показники	Йогурт з базиліком	Йогурт зі шпинатом
1.	Виробнича собівартість	19 936,14	20 387,06
2.	Адміністративні витрати	109,64	112,12
3.	Витрати на збут	219,29	224,26
4.	Повні витрати	20 265,07	20 723,44
5.	Рентабельність, %	25	25
6.	Прибуток (ст.4*ст.5)/100	5066,27	5180,86
7.	Відпускна ціна підприємства (ціна без ПДВ (ст.4+ст.6)	25 331,34	25 904,30
8.	ПДВ (ст.7*0,2 (при ставці податку 20%))	5 066,27	5180,86
9.	Відпускна ціна (ст.7+ст.8)	30 397,61	31 085,16

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Таким чином ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» збільшить дохід від реалізації продукції і приверне додаткових споживачів за допомогою вдосконалення маркетингової стратегії щодо підвищення

конкурентоспроможності підприємства. Отже, проект заходів можна вважати ефективним.

3.3. Вплив запропонованого заходу розроблення маркетингової стратегії на основні показники діяльності підприємства ПрАТ «Вімм Білль Данн»

При розширенні виробництва розраховується зміна нормативу оборотних коштів лише у разі, якщо обсяг виробництва збільшується більш ніж на 10%. У такому випадку порівнюються розміри нормативу оборотних коштів до та після проведення впровадження і визначається їх приріст. Для порівняння візьмемо йогурт з порошком базиліку (див.табл.3.16).

Таблиця 3.16

Розрахунок зміни оборотних коштів

Елемент оборотних коштів	Оборотні кошти, тис. грн		Зміна нормативних коштів (+,-), тис. грн
	До впровадження проекту	Після впровадження проекту	
Сировина та основні матеріали	12 546,0	12 883,50	+337,52
Допоміжні матеріали	4 100,0	3000	-1100,0
Заробітна плата	4 800,0	2631,77	-2168,23
Запасні частини	4 230,0	-	
Всього	25 676,0	18 515,29	-7160,71

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білль-Данн»

На основі проведених в розділі розрахунків визначають показники економічної ефективності впровадження нового виду продукції за рахунок дозавантаження виробничих потужностей.

Чистий дохід від реалізації становить:

$$218,88 \cdot (25,33 + 25,90) = 11214,32 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати:

$$218,88 \cdot (20,265 + 20,723) = 8971,45 \text{ тис. грн.}$$

Очікуваний прибуток:

$$11214,32 - 8971,45 = 2242,87 \text{ тис. грн.}$$

Рівень рентабельності продукції, що випускається (Р), розраховується як відношення прибутку до чистого прибутку до чистого доходу і вимірюється у відсотках.

$$P = \frac{ЧП}{ЧД} * 100\% \quad (3.1)$$

$$P = 2450,15 / 36076,32 * 100 = 6,79\%$$

Витрати на 1 гривню виробленої продукції ($V_{1\text{грн}}$) розраховуються як відношення повних витрат на чистий дохід (С) до її вартості в діючих цінах (ПрП)

$$V_{1\text{грн}} = \frac{ПВ}{ЧД} \quad (3.2)$$

$$V = 27084,45 / 36076,32 = 0,75$$

Розглянемо як організація виробництва нового йогурту вплине на техніко-економічні показники роботи підприємства (див. табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Вплив проекту на показники діяльності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Показники	2019 р.	Після впровадження проекту	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	24862	36076,32	11214,32	45,10
Собівартість	16145	24 970,89	8825,89	54,66

реалізованої продукції, тис. грн.				
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	18 113	27 084,45	8971,45	49,53
Середньоспискова чисельність, чол.	583	592	9	1,54
Чистий прибуток, грн.	611	2450,15	1839,15	301
Рентабельність діяльності, %	2,46	6,79	4,33	-
Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн.	0,72	0,75	0,03	4,16
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	42,64	60,39	17,75	41,62

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Таким чином, за проведеним дослідженням можемо сказати, що чистий дохід збільшиться на 45,10%, і собівартість збільшиться на 54,66%. А це значить, що підприємству вигідно здійснити виробництво йогурту.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Керуючись даними аналізу конкурентних стратегій підприємств, можливо з упевненістю говорити, що природне прагнення кожної компанії до зростання і розвитку визначає її активність в області маркетингу. Ніколи не можна зупинятися на досягнутому, необхідно постійно коригувати і допрацьовувати обраний напрям зростання відповідно до умов мінливого середовища. Тільки за допомогою маркетингових новинок, сучасної маркетингової стратегії, адекватного ринкового середовища, що зазнає

постійну системну зміну і вдосконалення, підприємство може йти шляхом інтенсивного активного росту. Можна зробити висновок, що при продажу нових марок молочної продукції компанія активно просувала товарну експансію. Для збільшення продажів в своєму регіоні була обрана стратегія продажу нових товарів. ПрАТ «Вімм Білль Данн» намагалося збільшити прибутковість за рахунок збереження частки на ринку в майбутньому. Тут були мінімізовані ризики, оскільки компанія діяла на знайомому ринку. Але цього виявилось недостатньо, що спровокувало пошук і завоювання нових ринків збуту. Таким чином, можна сказати, що шляхів підвищення конкурентоспроможності досить багато, і з часом можуть з'явитися нові. Для успішності бізнесу необхідний постійний контроль ситуації на ринку, аналіз конкурентів, підтримка попиту споживачів і своєчасна реакція на будь-які зміни.

Наведені дані свідчать про поліпшення показників фінансової діяльності ПрАТ «Вімм-Білль-Данн Україна» після впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії (що чистий дохід збільшиться на 45,10%, собівартість збільшиться на 54,66%) підтверджують ефективність запропонованих змін до фінансово-господарської діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг. Вважаємо це визначення найбільш вдалим із усіх нами розглянутих.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також факторів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності.

З іншого боку усі фактори конкурентоспроможності підприємства можна поділити на дві групи: 1. внутрішні; 2. зовнішні.

М. Портер визначає такі конкурентні переваги підприємства: приналежність підприємства до певної галузі; використання конкурентних стратегій; ланцюжок створення вартості продукції (картина витрат, потенційні джерела диференціації).

2. Розробка стратегії конкурентоспроможності підприємства є процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства. Її метою є ефективний розподіл ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії вирішення питань про те, які продукти (стратегічний простір) повинні бути освоєні підприємством і, як ця задача може бути виконана

3. Варто відзначити, що сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, що пояснюється

неоднозначністю наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками: за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу); за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні); за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні); за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні); за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні); за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні).

4. До десятки найбільших конкурентів на ринку молочних продуктів входять також ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», утримуючи ринкову частку 8,84% (ТМ «Слов'яночка», ТМ «Чудо», ТМ «Машенька», ТМ «Агуша»), ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» із часткою ринку 5,52%, (ТМ «Злагода», ТМ «Любимчик»), ТОВ «Молочна компанія «Галичина» – 5,26%, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – 5,2% (ТМ «Молокія), ТОВ «Терра Фуд» – 4,7% (ТМ «Ферма», ТМ «Тульчинка», ТМ «Біла лінія», ТМ Premialle та ін.), та група компаній «Формула Смаку», що займає 3,11% ринку.

5. Майнове положення ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» стабільне, підприємство має позитивну динаміку розвитку.

Проведений аналіз ефективності діяльності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» показує тенденцію росту фінансових результатів, позитивну динаміку зміни рентабельності діяльності і розширення можливостей ефективного господарювання, що дає змогу висновувати про високий рівень ефективності управління стабільністю. Фінансові показники показали що підприємство ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» є фінансово-стійким і практично незалежним від кредиторів.

6. PESTEL аналіз зовнішніх факторів впливу показав, що підприємство ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» може розраховувати на зниження податкового навантаження з боку держави, загальне зміцнення економічного

становища в країні, а від так, і приплив інвестицій в розвиток підприємництва в Україні. З іншої сторони, можуть виникнути ускладнення та негативно вплинути на діяльність підприємства, такі як: зменшення купівельної спроможності внаслідок нестабільності економіки; посилення конкуренції на ринку; негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки підприємства та ін.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони діяльності підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», за допомогою SWOT аналізу слід зазначити про досить сприятливу та ефективну діяльність підприємства загалом. Особливої концентрації та зусиль щодо мінімізації чи нейтралізації потребують виявлені слабкі сторони фірми. Щодо можливостей та загроз, то найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні, політичні та правові фактори, а найбільші можливості – розширення масштабів підприємства.

Найбільші конкуренти на молочному ринку України: група компаній Данон (ТМ «Простоквашино», «Живинка», «Данісімо», «Біо Баланс», «Активіа», «Danon», «Aktimel»); група компаній «Молочний Альянс» (ТМ «Яготинське», ТМ «Молочний альянс», ТМ «Пирятин», «Славія», ТМ «Златокрай», ТМ «Хопси»); ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» (ТМ «Слов'яночка», ТМ «Чудо», ТМ «Машенька», ТМ «Агуша»).

7. За результатами розгляду діяльності та маркетингу ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», а також з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства були запропоновані наступні напрямки: 1. Розробка довгострокової маркетингової стратегії; 2. Складання плану маркетингу; 3. Використання нестандартних методів залучення покупців; 4. Удосконалення товарної політики в рамках маркетингової діяльності підприємства.

Таким чином, можна сказати, що шляхів підвищення конкурентоспроможності досить багато, і з часом можуть з'явитися нові. Для успішності бізнесу необхідний постійний контроль ситуації на ринку, аналіз конкурентів, підтримка попиту споживачів і своєчасна реакція на будь-які

зміни. Підвищення конкурентоспроможності дозволяє підприємству не лише збільшити прибуток, що є початковою метою будь-якого підприємства, але і вносити щось нове на ринок, удосконалювати науково-виробничу базу, реалізовувати цікаві проекти не тільки всередині свого ринку, але і на зовнішніх ринках, розширювати власні горизонти.

8. З точки зору стратегічного управління пріоритетною метою ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» є швидке зростання, а його основними напрямками, маркетинговими стратегіями - розширення географії збуту, посилення позицій на ринку пропонуємо виробництво йогурту синбіотичної дії, збагаченого лактулозою та порошками базиліку і шпинату.

Проведений аналіз є базою для розробки маркетингової стратегії ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна». Основну увагу при розробці стратегії ділової активності, слід звернути увагу на усунення недоліків: компанія повинна зайнятися накопиченням аналітичної маркетингової бази, будівництвом стрункої дистрибуції і фокусуванням на конкретних ринках. Це дозволить вийти на новий рівень просування і не розпорозувати наявний потенціал даремно.

У свою чергу необхідно залучити фахівців для планування і бюджетування маркетингу, розробки поетапної стратегії зростання компанії відповідно до її місії і цілям.

9. Наведені дані свідчать про поліпшення показників фінансової діяльності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» після впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії (операційний прибуток збільшиться на 109,6%, собівартість зменшиться на 25,04%), підтверджують ефективність запропонованих змін до фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, за умови удосконалення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» стане можливим досягнення довгострокових маркетингових цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Абрамович І.А. Стратегія маркетингу / Абрамович І.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», випуск 21. – 2016. – С. 50-53.
- 2.Ансофф И. Стратегическое управление: Учебник. Питер; Мир книг, 2016.– 519 с.
3. Антошкіна Л. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Л. І. Антошкіна, В. І. Амелькін. – Донецьк : Юго-Восток, 2016. – 288 с.
- 4.Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2015. – 147 с.
- 5.Баланович А.М. Сучасні напрями класифікації стратегій розвитку промислових підприємств/ Баланович А.М. // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія Глобальні та національні проблеми економіки, випуск 19. – 2017. – С. 134–137.
- 6.Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегій розвитку підприємств / М.Г. Безпарточний // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – Вип. 1 (56). – С. 19–26.
- 7.Борисюк О.В., Маленицький Д.С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства/ Борисюк О.В., Маленицький Д.С. // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського.

- Серія Глобальні та національні проблеми економіки, випуск 23. – 2018. – С. 160-164.
- 8.Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М.О. Боярська // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 5. – С. 306–310.
- 9.Виханський О.С. Стратегічне управління: підручник. Київ: Гардарики; Одеса: Атлант, 2015. –296 с.
10. Востряков О. В. Стратегічний процес на підприємстві: навч. посіб. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2016. – 313 с.
- 11.Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т.І. Гончарук // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. – К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». – 2016. – №2(32) – С.130–145.
- 12.Гуторова І.В. Конкуренція як економічна категорія та її особливості в аграрному секторі економіки / І.В. Гуторова // Вісн. ЖДТУ. – 2016. – № 3(53). – С.46–50.
13. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький; ЧНУ ім. Юрія Федьковича. – Чернівці: Рута, 2016. – 248 с.
- 14.Глушаков В.Е. Стратегический менеджмент [Текст] / В.Е. Глушаков. - Минск, 2016.- 167 с.
- 15.Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства/ Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія Глобальні та національні проблеми економіки, випуск 22. – 2018. – С. 334-340.
- 16.Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків: Основа, 2015. – 250 с.
17. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: ЦУЛ, 2017. – 440 с.
-

- 18.Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників. Київ: Бліц-Інформ, 2015. – 592 с.
- 19.Єпіфанова І.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І.Ю. Єпіфанова, М.Ю. Дзюбко // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2017. – Т. 22. – Вип. 2 (55). – С. 99–103.
20. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. / І. А. Ігнат'єва – К. : Каравела, 2019. – 464 с.
- 21.Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства / Р.М. Захарчин // Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 24.7. -С. 245–250.
- 22.Єрмаков О.Ю. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств / О.Ю. Єрмаков, О.О. Лайко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2015. – Вип. 200 (2). – С. 107–114.
- 23.Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: Сутність та особливості/ Єрмакова О.М. // Науковий вісник Поділля. – 2015. – Серія: Управління підприємством. – Вип. 4 (4). – С. 92–96.
- 24.Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. – 2017. – №8. – С.33–38.
- 25.Квасній Л.Г. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки / [Л.Г. Квасній, О.М. Попівняк, О.Я. Щербан] // Науковий вісник Миколаївського державного університету ім. В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 1. – с. 48–53.
- 26.Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства / С.А. Климчук // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.
-

- 27.Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку / О.В. Коваленко, В. І. Калита // Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35–39.
- 28.Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость\ М. Портер: Издательство: "Альпина Паблишер", — 2016.– 362 с.
- 29.Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
- 30.Корнийчук А.А. Стратегическая диагностика производственного потенциала в системе управления деятельностью предприятия / А.А. Корнийчук // Молодий вчений. – 2015. – № 2(2). – С. 120–124.
- 31.Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг; пер. с англ. СанктПетербург: Питер; Мир книг, 2015. – 814 с.
32. Крикавський Є.В Маркетинг та менеджмент: навчальний посібник / Є.В.Крикавський, Т.І. Данько, Н.Б. Ярошевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 96 с.
- 33.Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності / М.С. Крочак // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2017. – Серія: Економіка. – Вип. 1 (7). – С. 85–90
- 34.Кухарук А. Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку / А. Д. Кухарук, Д. Д. Змитрович // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 14.12.2015. – Вип. 15. - Ч. 2. - С. 46-48.
- 35.Максименко Д.В. Стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств/ Максименко Д.В. // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія Глобальні та національні проблеми економіки, випуск 22. – 2018. – С. 451-454.
- 36.Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників / М.М. Меркулов // Ринкова

економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2015. – Т. 2, вип. 1. –С. 47–54.

37. Минцберг Г. Стратегический процесс [Текст]: учебник / Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2015. — с.300.

38. Михайленко О. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / Михайленко О. В. // Науковий вісник УНУ України. – 2017. – Вип. 13.2–С.11-15

39. Мних О. Б. “Міжнародний маркетинг” для студентів спеціальності 075 “Маркетинг”: навчальний посібник / О. Б. Мних, У. О. Балик. – Львів: Кафедра маркетингу і логістики, 2017. – 240 с.

40. Мних О. Б. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник / О. Б. Мних. – Львів: “Львівська політехніка”, 2017. – 260 с.

41. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Киев : Вильямс, 2017.-692с.

42. Отенко І.П., Полтавська Є.О.. Управління конкурентними перевагами підприємства: Навч. посіб. Харків: ХНЕУ– 2015. – 212 с.

43. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

44. Офіційний сайт ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» [Електронний ресурс]. Режим доступу: wimm-bill-dann.com.ua/

45. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В.А. Павлова. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2016. – 276 с.

46. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 464 с.

47. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції / Л.В. Протасова // Вісник житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 3. – с. 101–105.

48. Скибицька Л. Стратегічне управління корпораціями: Навчальний посібник.–К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 480с.
49. Смолін І. В. Форми прояву та методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства // Стратегія економічного розвитку України. – 2016. – Випуск 39. – С. 40-51.
50. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. А. Р. Ганиевой [и др]. - Москва : ИНФРА-М, IRWIN, 2015. - 412 с.
51. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
52. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
53. Стратегічне управління: підручник / В. В. Тертичка. – Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.
54. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с.
55. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. — Київ : КНЕУ, 2017. — 418 с.
56. Стрільчук Р.М. Науково-методичні підходи та методи здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства / Р.М. Стрільчук [електронний ресурс]. – режим доступу : [http:// www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2669](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2669)
57. Талавиря О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О.М. Талавиря // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2016. – Серія Економіка. Вип. 1 (47). – Т. 2. – С. 335–339.
-

- 58.Ткачук Г.Ю. Стратегії антикризового управління підприємствами металургійної промисловості/ Ткачук Г.Ю. // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія Глобальні та національні проблеми економіки, випуск 21. – 2018. – С. 416-420.
59. Толуб'як В. С. Стратегічне управління: навч.-метод. посіб. / В. С. Толуб'як, Ю. Г. Королюк, О. П. Дудкіна, Т. М. Попович. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 213 с.
- 60.Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства/Халімон Т.М. // Серія Економічні науки Випуск 24. Частина 1. 2017.-С.152-156.
- 61.Хрущ Н.А. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н.А. Хрущ, Л.В. Ваганова. Х.: Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2015. – №5. – С.153–156.
- 62.Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Москва: Эксмо, 2015. –544 с.
- 63.Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков: ХНАДУ, 2015. – 186 с.
- 64.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2015. – 699 с.
- 65.Шпикуляк О.Г. Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці / О.Г. Шпикуляк // Агроінком. – 2017. – №9. – С.4-8.
- 66.Черчик Л. М. Діагностика у системі стратегічного менеджменту підприємства \ Черчик Л. М. \ Науковий вісник Полісся.- № 2 (10), ч. 2.- 2017. - С.150-155.
- 67.Черчик Л. М Діагностика у системі стратегічного управлінського обліку: сучасні напрямки та підходи\ Черчик Л. М \ Проблеми економіки.- № 3- 2016.- С.192-198.
-

68.Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. - Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. - 177 с.

69.Устенко А.О. Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства \ Устенко А.О. \ \ Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.- 2016.- № 1(13).-С.62-71.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	М. Портер	<p>На думку М. Портера, конкуренція на ринку є результатом дії п'яти сил: суперництва між продавцями – конкурентами, загрозою появи нових конкурентів, загрозою появи товарів – субститутів, контролю з боку постачальників, контролю з боку покупців і діями держави. Кожна з п'яти сил динамічна та змінюється залежно від умов галузі, а разом вони визначають прибутковість кожної галузі .</p> <p>Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкуренто-спроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі.</p> <p>Так, М. Портер вважав, що конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами</p>
2	Г.М. Скудар	<p>Цей автор продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн</p>

3	М.О. Єрмолов	Під конкурентоспроможністю підприємств вважає «відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності»
4	А. Яновський	Зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)
5	С. Ярошенко	Підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку
<i>Продовження Додатку А</i>		
Продовження табл. 1.1		
1	2	3
6	Г.Л. Азоєв	Вважає, що конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією
7	А. Маренич; І. Астахова	Стверджують, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами
8	Л.М. Калашникова	Конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми
9	М.І. Перцовський	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнювальний показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали
10	П.К. Канінський	Під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та

		поліпшення властивостей продукції
11	Р.А. Фатхутдінов	Розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку. Він зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію
12	З.А. Васильєва	Під конкурентоспроможністю підприємств розуміє здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів
13	Г.Я. Кіперман	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції як за ступенем задоволення потреб своїми товарами та послугами, так і за ефективністю
Продовження табл. 1.1		
1	2	3
14	Ю.Б. Іванов	Характеризує показник конкурентоспроможності підприємства як «дзеркало, в якому відображаються результати роботи всіх його служб (тобто характеристика і стан його внутрішнього середовища), а також реакція на зміни зовнішніх факторів впливу»
15	П.Ю. Беленький	Конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів
16	В.Г. Шинкаренко; А.С. Бондаренко	Конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором на основі [11,

Додаток Б

Таблиця 1.3

Дефінація понять «стратегія» та «маркетингова стратегія»

№	Автор	Визначення
1	І. Ансофф [4].	стверджує, що стратегія є переліком орієнтирів для прийняття рішень, якими фірма користується в своїй діяльності
2	З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [31, с.69].	сутність стратегії пропонують визначати сукупністю наступних процедур: встановлення напрямків досягнення цілей; взаємодії із зовнішнім середовищем; формування стратегічних планів та відповідно змін в організаційній структурі управління; постійне коригування в процесі діяльності підприємства

3	О.П. Панкрухін [18, с.63].	розглядає стратегію в широкому розумінні й зазначає, що «стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень за вибором і агрегації засобів організації й здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності»
4	А.Х. Хершген [30, с.171].	стверджує, що «стратегія маркетингу – принципові, середні й довготермінові рішення, що дають орієнтири й направляючі окремі заходи маркетингу на досягнення цілей підприємства»
5	Г.Л. Багієв [2, с.189].	вказує, що стратегія маркетингу – це маркетингова програма діяльності підприємства на цільових ринках, яка передбачає певні рішення для досягнення цілей маркетингу. Для цього потрібно визначити ринки, на які підприємство буде орієнтувати свою діяльність і для яких буде розробляти відповідну стратегію.
6	С.С. Гаркавенко [3, с.171].	зазначає, що стратегія маркетингу – це спосіб використання фірмою свого потенціалу й досягнення успіху в навколишньому середовищі, яке включає чинники мікро- та макросередовища і т.п

Джерело: розроблено автором на основі [8, с.52]

Додаток В

Таблиця 1.4

Типи маркетингових стратегій та їх характеристика

Тип маркетингової стратегії	Характеристика типу маркетингової стратегії
Стратегія виходу на новий споживчий ринок або розширення поточного	Спрямована на збільшення показників прибутку організації. Такий тип маркетингової стратегії дозволяє підвищити рентабельність підприємства. Вихід на нові сегменти ринку здійснюється за рахунок запуску нової продукції
Стратегія інновації	Має на увазі виробництво нововведень, яким немає аналогів на ринку
Стратегія інноваційної імітації	Заснована на використанні в своєму продукті комплексу інновацій конкурентів
Стратегія диференціації товарів	Має на увазі модернізацію існуючої продукції
Стратегія зменшення витрат	Заснована на лідерство на ринку за ціною, основою якої, як відомо, є собівартість
Стратегія вичікування	Заснована на виробництві товарів, які є для ринку відносно новими, і які вже успішно апробовані іншими виробниками
Стратегія персоналізації споживача	Найпопулярніша з усіх типів в сфері виробництва обладнання промислового призначення
Стратегія диверсифікації	Підприємство постійно шукає способи диверсифікувати свій продуктивний портфель
Стратегія спеціалізації	Має на увазі те, що підприємство має вдосконалювати свою діяльність в конкретно обраному сегменті, тобто не слід прагнути охопити повністю ринок. Краще бути лідером в

	одному сегменті, ніж займати середні позиції по всьому ринку
Стратегія інтернаціоналізації	Формування транснаціональних компаній, які в силу свого масштабу не дозволяють з собою конкурувати
Стратегія кооперації	Її принципом є партнерська взаємодія декількох організацій

Джерело: розроблено автором на основі [8, с.52]

Додаток Д

Таблиця 1.5

Основні групи маркетингових стратегій

Група маркетингових стратегій	Різновиди
1	2
Стратегії поведіння на ринку (за Р. Майлзом та П. Сноу):	стратегія підприємств-захисників – надання споживачам в основному стабільного набору продуктів чи послуг на існуючих досліджених і стабільних ринках; завоювання лідерських позицій у своїй сфері діяльності; стратегія підприємств-дослідників – розроблення нових продуктів і пошук ринкових можливостей; стратегія підприємств-аналітиків – поєднання стратегій підприємств - захисників і підприємств-дослідників; стратегія реагуючих підприємств – швидке реагування на окремі події в маркетинговому середовищі; відсутність передбаченої і прогнозованої лінії поведінки.
Стратегії зростання, які включають:	
Стратегію інтенсивного зростання.	Виділяють такі різновиди цієї стратегії: стратегія проникнення на ринок – суть полягає у збільшенні обсягів збуту існуючих товарів на існуючих ринках; стратегія розвитку ринку – передбачає збільшення обсягів збуту через просування традиційних (існуючих) товарів на нові ринки; стратегія розвитку через товари – передбачає збільшення обсягів збуту шляхом просування нових товарів на традиційні ринки; стратегія розвитку через товари і ринки – збільшення обсягів збуту шляхом просування нових товарів на нові ринки.
Стратегію інтегративного зростання.	Існують 3 різновиди цієї стратегії: стратегія прямої інтеграції (об'єднуються виробник з торговельними посередниками) – дозволяє забезпечити контроль над каналами розподілу; стратегія зворотної інтеграції (об'єднання виробника з постачальниками ресурсів) – використовується для захисту основних джерел постачання з метою збільшення виробництва і збуту продукції; стратегія горизонтальної інтеграції передбачає розширення масштабів діяльності компанії за рахунок об'єднання його зусиль з підприємством-конкурентом.
Стратегії зростання через диверсифікацію.	Виділяють такі види цієї стратегії: стратегія концентричної (вертикальної) диверсифікації

	(виробництво нових товарів, які технічно пов'язані з існуючими товарами); стратегія горизонтальної диверсифікації (випуск підприємством нових товарів, які технічно не пов'язані з існуючими товарами, але зорієнтовані для існуючих споживачів); стратегія конгломеративної диверсифікації (освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності) [22, с.54].
<i>Продовження Додатку Д</i>	
Продовження табл.1.5	
1	2
Конкурентні стратегії (виділені Ф. Котлером). Стратегія лідера (лідер – це підприємство, яке займає домінуючі позиції на ринку). Стратегія лідера передбачає захист своїх позицій на ринку.	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегія лідера (лідер – це підприємство, яке займає домінуючі позиції на ринку). Стратегія лідера передбачає захист своїх позицій на ринку. Існує багато різновидів цієї стратегії: • розширення ринку, в тому числі й за рахунок: нових способів та нових сфер використання товару; збільшення інтенсивності використання товару; залучення нових споживачів товарів; • оборонні стратегії, які передбачають захист своєї частки ринку за рахунок: позиційної оборони (заняття позицій щодо пасивного захисту своїх товарів); флангової оборони (захист і вдосконалення найслабших місць у товарах фірми); випереджаючої оборони (здійснюється постійна підтримка високого рівня конкурентоспроможності товарів); контратаки (передбачає цінову конкуренцію); мобільного захисту (розширення і диверсифікації ринків); демаркетингу (скороченню ринку). • Стратегії претендентів на лідерство (ці стратегії прийнятні для підприємств, які займають другі чи треті місця в галузі). Стратегія передбачає атаку на позиції лідера [15, с.84]. <p>Різновиди даної стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • флангова атака (передбачає концентрацію зусиль фірми на слабких позиціях фірми-лідера); • фронтальна атака (зосередження удару на найміцніших позиціях фірми-лідера); • спроба оточення (включає наступ на ресурсні ринки фірми-лідера); • «партизанська війна» (при її використанні здійснюються невеликі атаки на всі ринкові позиції фірми-лідера) [15, с.84]. <p>Фірми, які претендують на лідерство, можуть інтенсивніше використовувати політику знижок, пропонувати дешевші або престижніші товари, розширювати асортимент продукції, інновації, підвищувати рівень обслуговування, знижувати витрати на виробництво, здійснювати інтенсифікацію реклами тощо.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стратегія наслідування лідера. Вона передбачає співпрацю з лідерами ринку й таку поведінку фірми, яка б мала викликати негативну реакцію конкурентів (як правило,

	<p>такі фірми копіюють поведінку фірми-лідера).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стратегія спеціалізації. Ця стратегія ґрунтується на концентрації уваги фірми на одній чи кількох сегментах ринку, які не цікавлять великих підприємств. Розрізняють спеціалізацію: щодо груп кінцевих споживачів; вертикальну (на окремій стадії технологічного процесу); залежно від обсягів споживання продукції певною групою споживачів; продуктовою тощо [15, с.85].
Продовження табл.1.5	
1	2
<p>стратегії комплексу маркетингу</p>	<p>Товарні стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегія інновації товару – означає програму розроблення й упровадження нових товарів, при цьому в рамках стратегії інновації може бути диверсифікація або диференціація товару; - стратегія модифікації (варіації) функціональних властивостей передбачає варіацію фізичних властивостей, варіацію дизайну, товарної марки, варіація забезпечення додаткових ефектів та ін.; - стратегія елімінації товарів, завданням якої є виділення таких товарів, подальша привабливість яких є під сумнівом, і тому вони підлягають або спеціалізації, або зміні сорту товару [28, с.54]. <p>Цінові стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегії цінового рівня (стратегія високих «престижних» цін, низьких цін, стратегія «зняття вершків», стратегія проникнення на ринок та ін.); - залежно від характеристик покупців (стратегія диференційованих цін, стратегія дискримінаційних цін, пільгових цін та ін.); - залежно від ступеня гнучкості цін (стратегія гнучких цін, стратегія єдиних цін, стабільних цін та ін.); - залежно від рівня конкуренції (стратегія «психологічних» цін, стратегія цінового лідера, стратегія конкурентних цін та ін.); - залежно від співвідношення «ціна – якість» (стратегія преміальних націнок, стратегія глибокого проникнення, стратегія підвищеної ціннісної значущості) [28, с.54]. <p>Збутові стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегія інтенсивного розподілу (передбачає розподіл товарів повсякденного попиту й призначена для широкого кола споживачів); - стратегія селективного розподілу (пов'язана з оптимізацією кількості торгових посередників таким чином, щоб забезпечити охоплення ринку, необхідне виробнику); - стратегія ексклюзивного розподілу (передбачає організацію розподілу ексклюзивних дорогих товарів). <p>Стратегії комплексу просування:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегія проштовхування ґрунтується на заохоченні дилерів чи інших оптовиків накопичувати та продавати товар. Дилери проштовхуватимуть товар до споживача за умов наявності відчутних стимулів, до яких відносять: високу торгову націнку; допомогу й сприяння під час продажу; підготовка агентів з

	продажу; значні цінові знижки; - стратегія притягнення спрямована на стимулювання кінцевих споживачів товару. Сформований попит споживачів на товар призводить притягнення такого товару каналами розподілу. Дана стратегія найбільш успішно реалізовується, коли працюють з товарами відомих марок. Полягає у визначенні продуктів і ринків, а також завоюванні стійких конкурентних переваг за допомогою скоординованих дій підприємства.
--	--

Джерело: розроблено автором на основі [15; 22]

Додаток Ж

			КОДИ
		Дата	01.01.2020
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "Вімм-Білл-Данн Україна"	за ЄДРПОУ	00445937
Територія	Київська область, м.Вишневе	за КОАТУУ	3222410600
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51

Середня кількість працівників: 554

Адреса, телефон: 08132 Вишневе, ПРОМИСЛОВА, 7, (044) 490-52-60

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	3	4
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи		
первісна вартість		
накопичена амортизація		
Незавершені капітальні інвестиції	315	3566
Основні засоби	18 772	23 522
первісна вартість	36 113	42 006
знос	-17341	-18484

Інвестиційна нерухомість		
Довгострокові біологічні активи		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		
інші фінансові інвестиції	1 557	1 557
Довгострокова дебіторська заборгованість		
Відстрочені податкові активи		
Інші необоротні активи		
Усього за розділом I	20644	28645
II. Оборотні активи		
Запаси	8 590	11 147
Поточні біологічні активи		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	2 563	1 507
з бюджетом		
у тому числі з податку на прибуток		
Інша поточна дебіторська заборгованість	18	38
Поточні фінансові інвестиції		
Гроші та їх еквіваленти	595	351
Витрати майбутніх періодів		
Інші оборотні активи	0	1055
Усього за розділом II		
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		
Баланс	34494	44528

Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	3	4
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	3 100	3 100
Капітал у дооцінках		
Додатковий капітал	14 505	14 512
Резервний капітал	800	800
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5 343	5 584
Неоплачений капітал	()	()

Вилучений капітал	()	()
Усього за розділом I	23748	23996
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання		
Довгострокові кредити банків	5 824	6 000
Інші довгострокові зобов'язання	2 631	2 631
Довгострокові забезпечення		
Цільове фінансування		
Усього за розділом II	8455	8631
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків	1 100	8 999
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	775	2520
товари, роботи, послуги		
розрахунками з бюджетом	83	47
у тому числі з податку на прибуток		
розрахунками зі страхування	57	41
розрахунками з оплати праці	220	245
Поточні забезпечення		
Доходи майбутніх періодів		
Інші поточні зобов'язання	21	35
Усього за розділом III	2256	11887
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		
Баланс	34494	44528

Керівник

Пугасва Людмила Анатоліївна

Головний бухгалтер

Дворнік Галина Петрівна

Додаток К

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "Вімм-Білль-Данн Україна"

Звіт про фінансові результати**(Звіт про сукупний дохід)**

за 2019 рік

Форма №2

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	24862	27113
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-16145	-18871
Валовий: прибуток	4573	3723
збиток	()	()
Інші операційні доходи	5726	3121
Адміністративні витрати	-1150	-1087
Витрати на збут	-818	-720
Інші операційні витрати	-5931	-2421
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2400	2616
збиток	()	()
Дохід від участі в капіталі		
Інші фінансові доходи	104	287
Інші доходи	19	123
Фінансові витрати	(1910,0)	-521
Втрати від участі в капіталі	-2	()
Інші витрати	0	-89
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток		
збиток	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		
Чистий фінансовий результат: прибуток	611	2416
збиток	()	()

Керівник

Пугаєва Людмила Анатоліївна

Головний бухгалтер

Дворнік Галина Петрівна

Додаток Л

Дата

КОДИ
01.01.2020

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО за
"Вімм-Білл-Данн Україна" ЄДРП
ОУ

00445937

Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)

За 2019 рік
Форма №3-н

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	0	0	0	0
Коригування на: амортизацію необоротних активів	3505	0	X	0	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	0	0	0	0
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	0	0	0	0
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших не грошових операцій	3520	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	0	0	0	0
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	0	0	0	0
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	0	0	0	0
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	0	0	0	0
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	0	0	0	0
Фінансові витрати	3540	X	0	X	0
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) запасів	3551	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	0	0	0	0
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	0	0	0	0
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	0	0	0	0
Зменшення (збільшення) інших	3557	0	0	0	0

оборотних активів					
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	0	0	0	0
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	0	0	0	0
Сплачений податок на прибуток	3580	X	0	X	0
Сплачені відсотки	3585	X	0	X	0
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	0	0	0	0
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	X	0	X
необоротних активів	3205	0	X	0	X
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0	X	0	X
дивідендів	3220	0	X	0	X
Надходження від деривативів	3225	0	X	0	X
Надходження від погашення позик	3230	0	X	0	X
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	X	0	X
Інші надходження	3250	0	X	0	X
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	X	0	X	0
необоротних активів	3260	X	0	X	0
Виплати за деривативами	3270	X	0	X	0
Витрачання на надання позик	3275	X	0	X	0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	X	0	X	0
Інші платежі	3290	X	0	X	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0	0	0	0
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності					

Надходження від: Власного капіталу	3300	0	X	0	X
Отримання позик	3305	0	X	0	X
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	X	0	X
Інші надходження	3340	0	X	0	X
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	X	0	X	0
Погашення позик	3350	X	0	X	0
Сплату дивідендів	3355	X	0	X	0
Витрачання на сплату відсотків	3360	X	0	X	0
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	X	0	X	0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	X	0	X	0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	X	0	X	0
Інші платежі	3390	X	0	X	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0	0	0	0
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	0	0	0	0
Залишок коштів на початок року	3405	0	X	0	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	0	0	0	0

Примітки: Інформація відсутня

Керівник

Пугасва Людмила Анатоліївна

Головний бухгалтер

Дворнік Галина Петрівна

Додаток Н

Таблиця 2.13

**Оцінка конкурентоспроможності товарів підприємства
ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» та його конкурентів**

Показники	Фактичні значення основних конкурентів				Показники підприємства	
	1	2	3	4	Факт	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7
1. Корисний ефект товару						
1.1. Показники призначення	5	5	4	3	3	3
1.2. Показники надійності	5	5	4	4	4	4
В тому числі:						
- нормативний строк служби	3	3	3	3	3	3
- коефіцієнт безвідмовності	5	5	4	3	4	4
- коефіцієнт готовності	5	5	4	3	4	4
- коефіцієнт збереження	-	-	-	-	-	-
1.3 Показники екологічності	-	-	-	-	-	-
1.4. Показники ергономічності	-	-	-	-	-	-
1.5. Показники естетичності	-	-	-	-	-	-
1.6. Показники технологічності	5	5	5	4	4	4
1.7. Показники стандартизації та уніфікації	5	5	5	4	4	4
1.8. Показники патентної чистоти	5	5	5	5	5	5
1.9. Показники сумісності та заміності	5	5	4	4	5	5
1.10. Показники безпеки	-	-	-	-	-	-
1.11. Номер сертифікату, вид, ким і коли виданий, термін дії	-	-	-	-	-	-
2. Сукупні витрати за життєвий цикл товару, всього						
В тому числі						
2.1. Витрати на стратегічний маркетинг, % сукупних витрат	2	2	1	0,5	0,5	0,5
2.2. Витрати на НДДКР	2	2	1	0,5	0,4	0,4
2.3. Витрати на ОПВП	1	1	1	0,8	0,8	0,8
2.4. Витрати на виробництво	-	-	-	-	-	-
2.5. Витрати на сервіс	0,5	0,5	0,4	0,2	0,1	0,1
2.6. Витрати на експлуатацію і ремонт	-	-	-	-	-	-
3. Якість сервісу	5	5	4	3	4	5
3.1. Імідж організації	5	5	5	3	4	5
3.2. Юридична надійність	5	5	5	4	4	4
3.3. Фінансова надійність	5	5	5	3	4	4
3.4. Якість інформації про товар	5	5	5	3	3	5
3.5. Якість упаковки	-	-	-	-	-	-
3.6. Якість обслуговування споживача	5	5	4	4	4	5
3.7. Якість доставки	-	-	-	-	-	-
3.9. Якість моніторингу ринкового механізму	5	5	4	3	5	5
4. Питома вага даного товару в обсягу продаж організації	100	100	100	100	100	100
5. Показники значимості ринків на яких представлено товар	100	100	100	100	100	100
6. Параметри ринків						
6.1. Показники взаємозамінності	5	5	5	4	4	4
6.2. Обсяг ринку	5	5	3	1	1	1

6.3. Число суб'єктів та їх долі на ринках	125	125	125	125	125	130
6.4. Сила конкуренції на ринках	5	5	5	5	5	5
6.5. Бар'єри входу на ринок	5	5	5	5	5	5
7. Питома ціна	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
8. Показники, що враховують конкурентні переваги організації у порівнянні з основним конкурентом, у якого цей показник рівний одиниці	1	1	0,8	0,7	0,7	0,7

Примітка: Конкурент № 1 – ТОВ «Данон»

Конкурент № 2 – ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Конкурент № 3 – ТОВ «Молочний альянс»

Конкурент № 4 – ПАТ «Наш молочник»

Джерело. розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Додаток О

План маркетингу ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» на 2021 рік

№п/п	Заплановані заходи	Термін виконання	Критерії	Відповідальний виконавець
1 Активізація збуту				
1.1	Встановити для персоналу оплату праці в залежності від обсягів продажів	До 01.07.2021	Зростання обсягу продаж на 15 %	Керівник
1.2	Провести маркетингове дослідження ринку Київської області, за результатами якого сформувані політику взаємодії «постачальник – підприємство»	До 01.07.2021	Зниження цін на товари на 5%	Керівник
2 Заходи по орієнтації підприємства на покупців				
2.1	Проведення аналізу незадоволеного попиту і причин, через які він не був задоволений	До 01.07.2021	Число повторних замовлень від покупців	Керівник Відділу постачання
2.2	Поліпшення організації відвантаження товарів покупцям	До 01.07.2021		Керівник Відділу постачання
3 Збір ринкової інформації				
3.1	Збір інформації по споживачам товарів (телефонне опитування, анкетування)	До 01.07.2021	Результати аналізу місткості ринку покупців, аналізу постачальників і конкурентів	Керівник Відділу постачання
3.2	Збір інформації по постачальникам (телефонне опитування, анкетування)	До 01.07.2021		Керівник Відділу постачання
3.3	Збір інформації по конкурентах	До 01.07.2021		Керівник Відділу постачання

4 Заходи з підготовки аналітичних матеріалів з аналізу найбільш перспективних сегментів ринку				
4.1	Аналіз покупців і постачальників підприємства з виділенням найбільш пріоритетних за такими параметрами, як: форма оплати, обсяг угод, відпускна ціна, статус	До 01.07.2021	Удосконалення бази даних по споживачах, постачальникам і конкурентам, що дозволяють реально оцінювати можливості на ринку	Керівник Відділу постачання
4.2	Створення та оперативне ведення бази даних «Конкуренти», «Покупці», «Постачальники»	Проводити раз в квартал за станом на 1 число місяця, наступного за останнім місяцем аналізованого кварталу		Керівник Відділу постачання
<i>Продовження Додатку О</i>				
4.3	Пропозиції по ціноутворенню	Проводити раз в квартал за станом на 1 число місяця, наступного за останнім місяцем аналізованого кварталу	Коригування цінової політики	Керівник відділу збуту
5 Пропозиції за асортиментом товарів				
5.1	Формування плану продажів	Раз в місяць	Коригування плану продажів	Керівник комерційного відділу
5.2	Розробка системи управлінського обліку, що дозволяє приймати рішення щодо вибору асортименту	До 01.07.2021	Розроблення асортиментної політики	Керівник комерційного відділу
6 Пропозиції по рекламі і відносинам з громадськістю				
6.1	Розробка концепції рекламної кампанії	До 01.07.2021	Оцінка показників ефективності рекламної кампанії	Керівник комерційного відділу
6.2	Розробка 2-3 варіантів слогана і використання кращого з них в рекламних акціях.	До 01.07.2021	Оцінка показників ефективності рекламної кампанії	Керівник комерційного відділу
6.3	Розробка рекламних текстів для публікацій в ЗМІ, PR, а також директ-маркетинг акцій і заходів	До 01.07.2021	Оцінка показників ефективності рекламної кампанії	Керівник комерційного відділу
6.4	Виявлення найбільш ефективних засобів реклами та складання медіа-плану	До 01.07.2021	Оцінка показників ефективності рекламної кампанії	Керівник комерційного відділу

6.5	Складання поквартального фінансового плану рекламних заходів на 2021 рік з розбивкою по кварталах	До 01.07.2021	Оцінка показників ефективності рекламної кампанії	Керівник комерційного відділу
6.6	Визначення списку розсилки для проведення заходів в рамках програми по директ маркетингу, в тому числі по електронній	Раз в квартал	Оцінка показників ефективності рекламної кампанії	Керівник комерційного відділу
6.7	Моніторинг реклами основних конкурентів, виявлення її сильних і слабких сторін	Раз в квартал	Оцінка показників ефективності рекламної кампанії	Керівник комерційного відділу
6.8	Оцінка ефективності використання рекламних засобів торгового підприємства і оперативне коректування медіа-плану	Раз в квартал	Оцінка показників ефективності рекламної кампанії	Керівник комерційного відділу

*Розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Додаток II

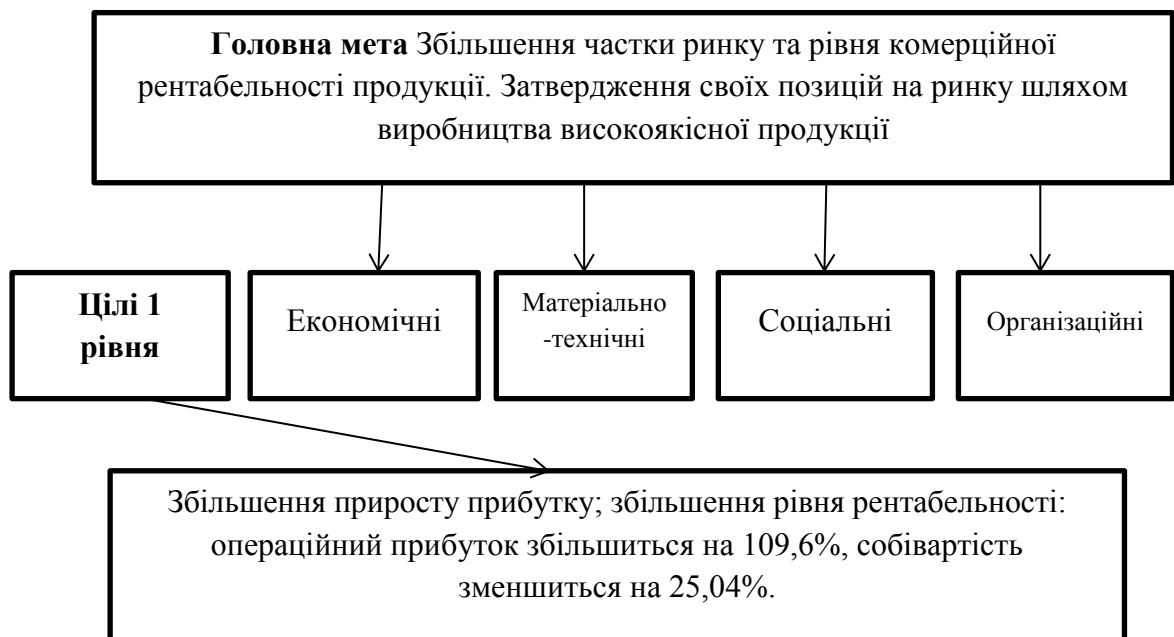


Рис. 3.1. Дерево цілей підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»