

**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)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Березянюк Т.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Розвиток конкурентних переваг підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи 5

Куценко Альбіна Олександрівна  
(прізвище та ініціали)

Керівник: к. е. н., доц. Побережна Марія Петрівна  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2020 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»**

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки

праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т.В. Березянюк

“10” лютого 2020 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

**Куценко Альбіні Олександрівні**

1. Тема проекту (роботи) **Розвиток конкурентних переваг підприємства.**

керівник проекту (роботи) Побережна М.П., к.е.н., доцент

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

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 05 червня 2020р.

3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади розвитку конкурентних переваг.

Розділ 2. Дослідження діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та аналіз досягнутих конкурентних переваг.

Розділ 3. Шляхи розвитку конкурентних переваг ТДВ «Яготинський маслозавод»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 15 рисунках та 24 таблицях ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів роботи

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

## 7. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи  | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1     | Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.                   | 15.02.2020 р.                 |          |
| 2     | Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи                            | 20.02.2020 р.                 |          |
| 3     | Робота над вступом до кваліфікаційної роботи   | 25.02.2020 р.                 |          |
| 4     | Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику   | 30.02.2020 р.                 |          |
| 5     | Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику   | 30.03.2020 р.                 |          |
| 6     | Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику  | 30.04.2020 р.                 |          |
| 7     | Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику   | 10.05.2020 р.                 |          |
| 8     | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника   | 20.05.2020 р.                 |          |
| 9     | Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи | 25.05.2020 р.                 |          |
| 10    | Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту  | 28.05.2020 р.                 |          |
| 11    | Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат            | 05.06.2020 р.                 |          |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи  | Згідно графіку захисту        |          |

Здобувач

\_\_\_\_\_ **Куценко А.О.**  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

\_\_\_\_\_ **Побережна М.П.**  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі розглянуто особливості формування конкурентних переваг підприємства, поглиблено теоретичні та методичні основи їх розвитку. Досліджено чинники та джерела утворення стійких та довгострокових конкурентних переваг. Узагальнено вимоги, яким вони мають відповідати, а також розглянуто методичні підходи до оцінки їх рівня. Також було проаналізовано основні напрями розвитку конкурентних переваг на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Узагальнивши результати проведених в проекті досліджень конкурентоспроможності підприємства нами було розроблено рекомендації щодо подальшого розвитку конкурентних переваг на ТДВ «Яготинський маслозавод», зокрема, обґрунтовано необхідність освоєння нового виду продукту в асортименті, а також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 91 сторінках (*без урахування додатків*), містить 24 таблиці, 15 рисунків.

*Ключові слова:* КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ЧИННИКИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

## ABSTRACT

In the diploma work the peculiarities of formation of competitive advantages of the enterprise are considered, the theoretical and methodical bases of their development are deepened. Factors and sources of formation of stable and long-term competitive advantages are investigated. The requirements to be met are summarized, as well as methodological approaches to assessing their level are considered. The main directions of development of competitive advantages at LLC "Yagotinsky butter plant" were also analyzed.

Summarizing the results of the research on the competitiveness of the enterprise, we have developed recommendations for further development of competitive advantages at LLC "Yagotinsky butter plant", in particular, substantiated the need to develop a new product in the range, and determined the impact of the proposed measure on key performance indicators.

The diploma work is set out on 91 pages (excluding appendices), contains 24 tables, 15 figures.

*Key words:* COMPETITIVE ADVANTAGES, COMPETITION, COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE, FACTORS, EFFICIENCY.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП .....   | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ<br>КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ .....                                     | 9  |
| 1.1. Сутність понять конкуренції, конкурентоспроможності та<br>конкурентних переваг .....                           | 9  |
| 1.2. Чинники та джерела формування конкурентних переваг .....   | 17 |
| 1.3. Методичні підходи до аналізу конкурентних переваг .....  | 22 |
| Висновки до розділу 1 .....   | 30 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ<br>МАСЛОЗАВОД» ТА АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ<br>..... | 32 |
| 2.1. Аналіз молочної галузі України .....   | 32 |
| 2.2. Загальна характеристика підприємства .....   | 47 |
| 2.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства .....   | 57 |
| Висновки до розділу 2 .....   | 64 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТДВ<br>«ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» .....                                 | 66 |
| 3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямку розвитку<br>конкурентних переваг .....                          | 66 |
| 3.2. Обґрунтування доцільності реалізації заходу з розширення<br>асортименту продукції .....                        | 70 |
| 3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності .....   | 79 |
| Висновки до розділу 3 .....   | 82 |
| ВИСНОВКИ .....  | 84 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....  | 87 |

ДОДАТКИ

## ВСТУП

В теперішній економічній науці велика кількість наукових праць стосується конкурентних переваг ринкових суб'єктів та важливості їх формування для спроможності ефективно конкурувати на ринку. Помітний вклад в теорію конкуренції та дослідження понять, які є схожими з конкурентоспроможністю, зробили такі вчені, як М. Портер, Р. Фатхутдінов, Б. А. Райзберг, М.І. Книш та інші. Існує багато способів розвитку конкурентних переваг та всі вони мають відповідати певним вимогам, наприклад, таким як, забезпечення унікальності торгової марки і задоволення специфічних потреб споживачів. Отже, тема дипломного проекту є актуальною, так як завоювання і збереження конкурентних переваг є одними з ключових функцій управління підприємством.

Мета дипломного проекту – поглибити і закріпити теоретичні та практичні знання з формування конкурентних переваг підприємством та здійснити аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» з метою надання відповідних рекомендацій щодо розвитку його конкурентних переваг.

Відповідно до поставленої мети, поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено сутність поняття конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг;
- розглянуто чинники та джерела їх формування;
- розглянуто методичні підходи до аналізу конкурентних переваг;
- здійснено аналіз молочної галузі України;
- надано загальну характеристику підприємства та проаналізовано основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- здійснено аналіз конкурентних переваг досліджуваного підприємства;
- запропоновано можливі шляхи розвитку конкурентних переваг підприємством та розроблено етапи прийняття відповідного управлінського рішення
- обґрунтовано захід щодо розширення асортименту шляхом освоєння

нового виду продукції;

- проаналізовано ефективність запропонованого заходу та його вплив на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Об'єкт дослідження – процес дослідження та розвитку конкурентних переваг на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предмет дипломного проекту – сукупність теоретичних, методичних та практичних питань щодо сутності конкурентних переваг та джерел їх формування на підприємстві.

Сфера застосування: ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження: спостереження і порівняння, аналізу і синтезу, методи узагальнення, економічного аналізу, статистичні тощо.

Інформаційною базою дипломної роботи є законодавчі акти України, матеріали друкованої літератури, мережа Інтернет, узагальнені результати наукових досліджень, публікації у періодичних журналах згідно теми, та експертні знання, отримані під час проведення досліджень на підприємстві.

Практична значущість роботи полягає в тому, що висновки та рекомендації можуть розвинути на ТДВ «Яготинський маслозавод» конкурентні переваги і підвищити прибутковість діяльності.

Випускна робота викладена на 91 сторінках (без урахування додатків), містить 24 таблиці, 15 рисунків.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

### 1.1. Сутність понять конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг

Детальне дослідження ринкової сфери з точки зору економіки має на меті розгляд такої важливої закономірності, як конкуренція. Якщо перекласти дане поняття з латинської мови, воно означає «змагання» чи «зіткнення». У ринковій економіці конкуренція – це суперництво, боротьба між виробниками товарів та послуг за кращі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукту [21]. Таке трактування конкуренції існувало в класичній і неокласичній теорії. Вони визначали конкуренцію як незалежну діяльність економічних одиниць, що прагнули до встановлення контролю на території ринку. Від самого початку поняття «конкуренція» тлумачили як діяльність, що безпосередньо пов'язана із суперництвом між виробниками та споживачами за якнайвигідніші умови купівлі або продажу продукту, які здійснювалися без попередньої змови. Точніше, та масштабна кількість економічних одиниць не надавала змогу вступати їм у змову. Вище згадані умови співпадали з ринком досконалої, тобто чистої, конкуренції. Проте вже неокласики почали досліджувати конкуренцію як раціональну поведінку, що утворюється в умовах боротьби економічних одиниць за обмежені привілеї (ресурси, товари чи гроші). Обмеженість ресурсів породжує раціональну діяльність виробників, адже вони мають здійснювати вибір між конкуруючими цілями їхнього використання. В той час споживачі можуть обирати з-поміж конкуруючих напрямів використання грошових коштів, що змушує продавців вступати в конкурентну боротьбу за гроші покупців. Класики політичної економіки А. Сміт і Д. Рікардо зазначали, що конкуренція це певне змагання аби досягти прибутку [3].

Конкуренція є провідним інструментом регулювання ринкової економіки і важливою часткою ринкового середовища діяльності підприємства. Внаслідок розвитку конкуренції, з одного боку, загострюються виробничі і ринкові відносини, а з іншого – покращується ефективність господарської діяльності, прискорення НТП [22]. Конкуренція є неконтрольованим фактором, що має вплив на діяльність підприємства та не піддається під керування організації. Ринкова система конкуренції несе фундаментальне значення в підприємницькій діяльності. Дане визначення «конкуренція» має зв'язок з такими визначеннями як «риннок» та «продуктове виробництво» [47]. Конкурентні відносини зародились в один час із ринковими, але насправді перша теорія стосовно конкурентної боротьби була сформована лише в 18 столітті шанувальниками загальної класичної політекономії. Звичайно, конкуренція є необхідним і важливим фактором, що забезпечує ринковий процес господарювання, проте характер та її форми у різних ринках ситуаціях є відповідно відмінними. В умовах, що склалися в ринковій економіці, конкуренції виступає це формою зв'язку між виробником і покупцем [40]. Хоча конкуренція є пов'язана з певними затратами, вона надає вагомий економічний ефект, що відображається на зниженні цін та призводить до покращення якості і розширення асортименту продукції.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [15]. Теоретичне дослідження конкуренції вимагає, перш за все, ті необхідні знання та розуміння базової термінології, серед якої: суб'єкт, об'єкт та предмет конкуренції. Вони вимагають детального дослідження (рис.1.1).



Рис.1.1. Конкуренція як економічна категорія

Джерело: [39]

Найбільш вагомою характеристикою підприємства, з позиції конкурентної боротьби, це його конкурентоспроможність. В країнах де присутня ринкова економіка конкурентоспроможність – це результат поєднання факторів, які породжені розвитком продуктивних сил та що демонструють результати діяльності монополій у боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку. Конкурентоспроможність – це основне забезпечуюче поняття, що використовується в теорії та практиці економічного аналізу, є багатоаспектним поняттям і перекладається з латинської, як суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів [48]. Щодо визначення поняття «конкурентоспроможності», то є чимала кількість авторів, кожен з яких трактує його сутність по-своєму (табл.1.1).

Таблиця 1.1

#### Погляди вчених-економістів на категорію конкурентоспроможність

| Автор визначення | Визначення конкурентоздатності                              |
|------------------|---|
| 1                | 2   |
| С.І. Ожогов      | Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам. |

| 1                               | 2  |
|---------------------------------|--|
| М.І. Книш                       | Ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну покупку споживача.   |
| П.В. Забелін,<br>Н.К. Моїсеєва. | Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком.  |
| В. Стівенсон                    | Конкурентоспроможність характеризує те, “наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу”.  |
| М.О.<br>Ермолов                 | Конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності.  |
| Р.А.<br>Фатхутдинов             | Конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об’єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об’єктами на даному ринку. |
| Б.А. Райзберг                   | Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість підприємств у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів.   |

Джерело: складено автором за [33,20,14,44,30,47,36]

Як бачимо з таблиці, різноманітність поглядів щодо трактування пов’язана з наступними факторами: масштабом розгляду поняття (регіональний, національний чи світовий ринок). Також вони викликані заміною одного поняття на інше та ототожненням конкурентоспроможності підприємства з продукцією або послугами. Проте, не дивлячись на відмінності у висловлюваннях авторів, кожен з них чітко відмічає динамічний і порівняльний характер аналізованого показника. Порівняльний характер має на меті те, що конкурентоспроможність є лише шляхом поєднання декількох суб’єктів, а саме їх найважливіших показників діяльності, що в свою чергу надає змогу для здійснення оцінки рівня конкурентоспроможності. Також категорія «конкурентоспроможність підприємства» визначається такими характеристиками, як просторовість, предметність, атрибутивність, системність та об’єктивність [22].

Просторовість має на меті те, що на кожному ринку окремо визначається конкурентоспроможність того чи іншого підприємства, оскільки воно може бути таким на одному ринку, але на іншому – ні [28].

Предметність означає, що є певний сформований набір критеріїв, які визначають конкурентоспроможність підприємства. Це такі, як відмінна якість товару чи послуги, використання у виробництві сучасного обладнання, наявність позитивного іміджу, використання маркетингової складової для успішного просування продукції на ринок, наявність у підприємства матеріальних, фінансових чи інших ресурсів, забезпеченість патентами на особливі розробки чи дослідження, застосування сучасних технологій в управлінні і т.д [29].

Атрибутивність акцентує увагу на виділенні тих особливих характеристик продукту, які забезпечують отримання чи формування конкурентної переваги підприємством. Наприклад, надання додаткового обслуговування, наділення продукту унікальними характеристиками чи інше.

Системність має на меті аналіз повної сукупності тих критеріїв та умов, або їх найбільш можливої кількості, що відповідають за формування конкурентоспроможності підприємства і зв'язок між ними. Отож говорячи про системність потрібно мати на увазі сукупність наукових методів та практичних прийомів вирішення складних економічних проблем [29].

Об'єктивність означає те, що всі дослідження та аналіз конкурентоспроможності мають бути засновані тільки на правдивій та перевіреній інформації, яка показує реальні факти, а висновки мають робитися лише відповідно до аналітичних розрахунків [29].

Виконавши аналіз конкурентоспроможності є можливість віднайти ті фактори, що мають безпосередній вплив на споживача та його відношення до підприємства з наявною в нього продукцією. Відповідно отримавши таку інформацію підприємство може виявити ті причини, що визначають частку його продукції на ринку. Ці фактори можливо розподілити на зовнішні та внутрішні, що відображені на рис. 1.2.

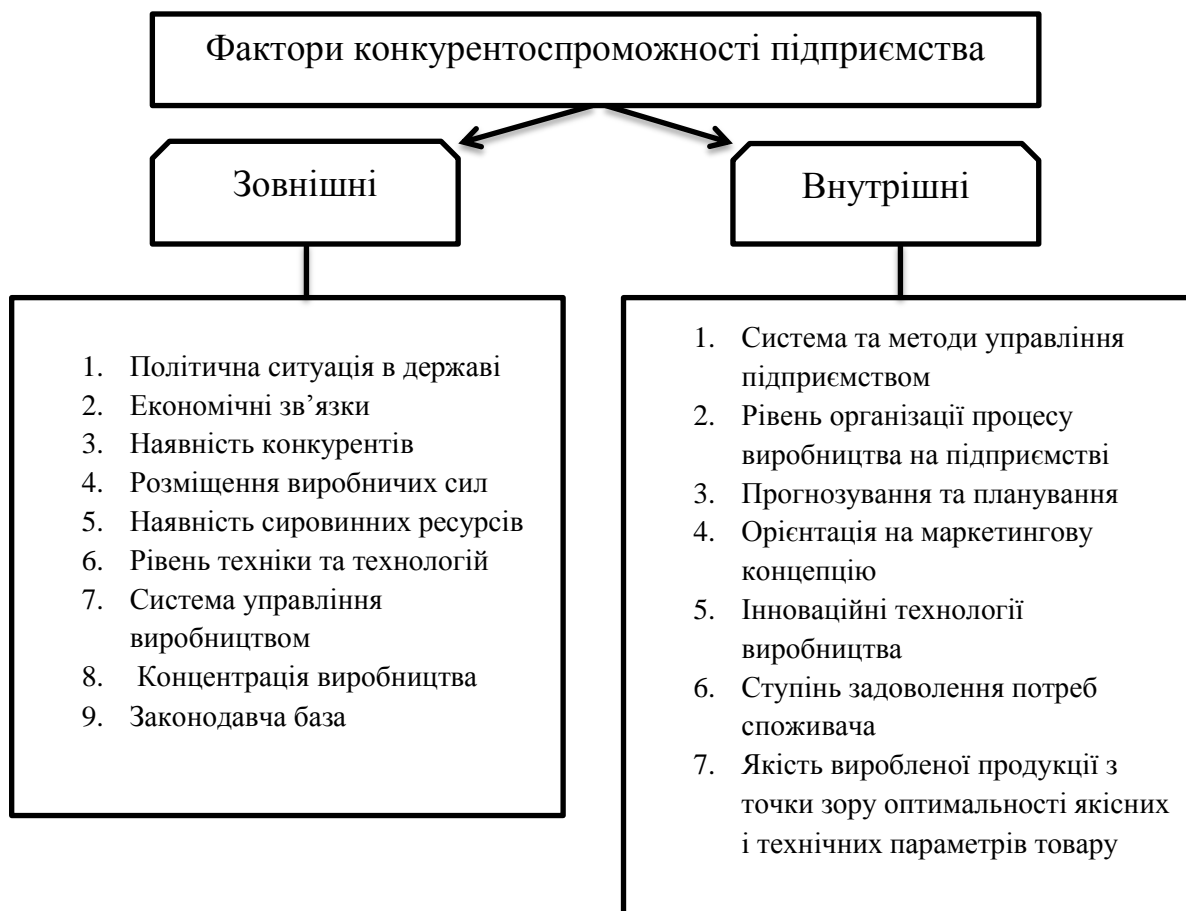


Рис. 1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [13]

Аналіз факторів зовнішнього середовища дає час для того, щоб підприємство спрогнозувало свої можливості, розробило план дій на випадок непередбачених обставин та розробило заходи, що дозволили б здійснити перетворення загроз на вигідні можливості. Для такого аналізу факторів макросередовища найчастіше застосовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [11].

Що стосується внутрішніх факторів, то вони є контрольованими чинники діяльності підприємства. До таких відносяться: діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського

персоналу і т. д.); система технологічного оснащення (оновлення обладнання та технологій, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва); сировина та матеріали (якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства); збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію (вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства, підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту). Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства [7]. Отже, в процесі оцінки та прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати повну сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів.

Конкуренція на ринку змушує підприємства різних форм власності увесь час прослідковувати зміни попиту та пропозиції, знаходити залежності цих змін, покращувати якість продукції, зменшувати витрати на виготовлення продукції, яка реалізується на ринку. Усі ці заходи підвищують загальну конкурентоспроможність підприємства, але щоб остаточно одержати перемогу в конкурентній боротьбі воно повинно мати значні переваги з-поміж конкурентів [16].

Конкурентні переваги — це ті якості та властивості певної продукції або торгової марки, що надають підприємству деякі переваги над її безпосередніми конкурентами. Вони можуть бути самими різноманітними і відноситись безпосередньо до самого товару чи послуги або до додаткових послуг, які стосуються основної [5]. Такі переваги є метою стратегічного управління кожного підприємства, а також його результатом.

Важливою особливістю конкурентних переваг є їхня залежність від конкретних умов та причин (часових чи географічних). Товар, котрий має перевагу цінового характеру на одному ринку, може не мати її на іншому. З

іншої сторони, товар, який зазнає комерційної поразки, з плином часу може користатися успіхом через, наприклад, вихід з ринку головного конкурента, різкого підвищення рівня інфляції, вдалої рекламної кампанії тощо. Отже, конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. В ході її аналізу необхідно враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов [31].

Другою характеристикою конкурентних переваг є їх підпорядкування великій кількості різнорідних чинників. Таким чином, для досягнення конкурентної переваги знадобляться сукупні зусилля. Хоча іноді і їх недостатньо через дію зовнішніх чинників, які є поза контролем. Навіть більше, одні й ті ж самі фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентні переваги. Наприклад, сучасна технологія створює переваги в якісних характеристиках, але, з іншого боку може призвести до погіршення параметрів собівартості виробів виходячи з високих витрат на її отримання [26].

Наслідком даних характеристик конкурентної переваги є її динамічність, а саме можливість змінюватись у часі. Вона описується концепцією життєвого циклу, згідно з якою еволюція конкурентних переваг, описується декількома етапами (рис.1.3).

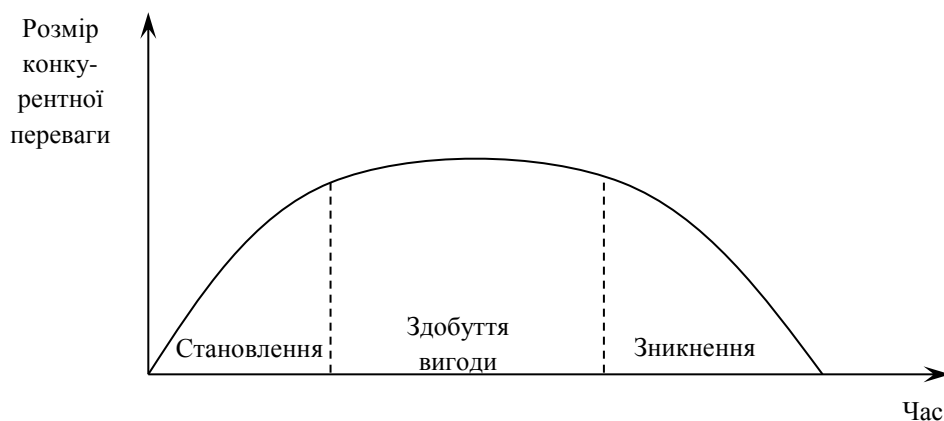


Рис.1.3. Життєвий цикл конкурентної переваги

Джерело: [7]

Вісь ординат показує «розмір конкурентної переваги», проте через їх відмінності, даний показник є неконкретним. Його конкретизація є



можливою завдяки побудові кривої життєвого циклу окремо взятої конкурентної переваги, наприклад, якості продукції або послуг, рівня витрат, іміджу підприємства тощо.

Щоб конкурентні переваги вважалися такими, вони мають відповідати таким вимогам:

- по-перше, характеристики товару, послуги чи ТМ повинні бути важливими з точки зору конкуренції в галузі та вимог ринку, тобто вони мають відповідати основним факторам успіху. Для прикладу, така деталь як розміщення посеред центру міста, є досить суттєвою конкурентною перевагою для ресторану чи кафе, через постійне скупчення людей. В той час, коли для будь-якого іншого промислового підприємства, яке орієнтується на мінімізацію витрат, вартість оренди в такому місці буде надто високою і такий фактор призведе до отримання конкурентної слабкості;
- по-друге, дані характеристики повинні бути достатньо стійкими, оскільки мова йде про динамічний ринок з відповідним середовищем, а також вони мають бути не такими, які легко відтворити конкурентам;
- по-третє, споживачі мають бачити ці характеристики, тут річ йде про наочність. Атож підприємство має дотримуватися даної вимоги при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії [42].

## **1.2. Чинники та джерела формування конкурентних переваг**

Чинник конкурентної переваги – це деякий елемент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, відповідно до якого воно домінує над конкуруючими підприємствами. Ці чинники поділяють на тактичні та стратегічні [49].

Тактичний чинник конкурентної переваги – це фактор зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства, який переважає опонентів наразі або у найближчий період, терміном до року [49].

Стратегічний чинник конкурентної переваги – це певний фактор зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства, згідно якого воно має змогу опередити конкурентів після того, коли будуть виконані певні умови, які розкривають переваги підприємства відповідно даного елемента у порівнянні з конкуруючими організаціями [49].

У свою чергу стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства поділяють на такі підчинники:

1. Чинники макросередовища:
  - міжнародні;
  - політичні;
  - економічні;
  - природно-кліматичні;
  - правові;
  - екологічні;
  - соціально-демографічні;
  - науково-технічні.
2. Чинники інфраструктури регіону:
  - ринкова інфраструктура;
  - моніторинг оточуючого природного середовища;
  - охорона здоров'я;
  - наука і освіта;
  - культура;
  - будівництво;
  - торгівля;
  - транспорт і зв'язок.
3. Чинники мікросередовища підприємства:
  - конкуренти;

- постачальники;
- контактні аудиторії (медіа, фінанси тощо);
- маркетингові посередники (реклама, консалтинг)
- законодавство з податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності [19].

Щодо стосується питання джерел формування конкурентних переваг, то їх поділять на внутрішні та зовнішні(рис. 1.4).

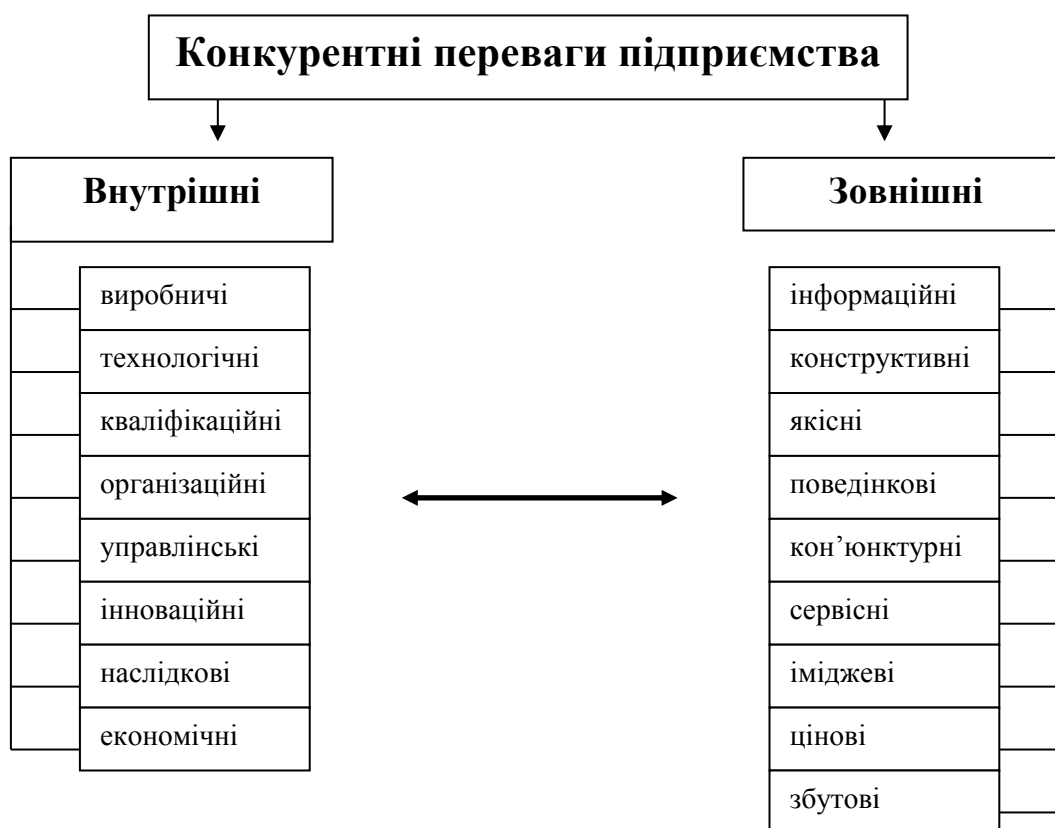


Рис. 1.4. Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги

Джерело: [7]

Внутрішні — характеризують діяльність підприємства «зсередини» (це може бути рівень затрат, продуктивність праці, організацію процесів, система менеджменту тощо), вони відповідно випереджають аналогічні характеристики потенційних конкурентів [7].

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, що засновані на здатності підприємства забезпечити свого споживача продукцією з більш важливими

для нього характеристиками, що створюють можливості повнішого задоволення певних потреб, скорочення витрат чи зростання ефективності їх діяльності. Певна річ, що основою загальної конкурентної переваги підприємства слугують переваги внутрішні, проте, це лише потенціал досягнення підприємством необхідних йому конкурентних позицій.

Водночас зовнішні конкурентні переваги з одної сторони, координують діяльність підприємства на розвиток і використання тих або інших внутрішніх переваг, а з другої – надають йому міцні конкурентні позиції, адже спрямовані на цілеспрямоване виконання вимог конкретної групи споживачів [7].

Визначений перелік конкурентних переваг потребує деяких пояснень та коментарів. По відношенню до внутрішніх конкурентних переваг:

- виробничі — продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;

- технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;

- кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

- організаційні — сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

- управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

- інноваційні — системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау";

- спадкові — ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

- економічні — наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

- географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу [24].

Щодо зовнішніх конкурентних переваг підприємства, до них можна віднести наступні:

- інформаційні — діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;

- конструктивні — технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;

- якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;

- поведінкові — ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

- кон'юнктурні — ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);

- сервісні — рівень та якість послуг, що надаються підприємством;

- іміджеві — загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;

- цінові — рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;

- збутові - портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;

- комунікаційні — канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку [24].

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі підприємства стосовно витрат виробництва, менеджменту чи товару, що створює “цінність для виробника”, яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага може бути отримана підприємством за допомогою вищої продуктивності, яка дає можливість підприємству покращити показники рентабельності й зміцнити стійкість в умовах скорочення цін продажів, що нав’язуються ринком чи конкуренцією [5].

Зовнішня конкурентна перевага заснована на певних якостях продукції чи послуги, що формують цінність для споживача за рахунок зниження витрат або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага зміцнює “ринкову силу” підприємства, адже воно може змусити ринок сприймати ціну продажів певною мірою вищу, аніж у потенційного конкурента, що не надає відповідної зазначеної якості [5].

### **1.3. Методичні підходи до аналізу конкурентних переваг**

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства. Серед формальних методів слід виділити [45]:

- модель М. Портера;
- модель продукт-ринок (І. Ансоффа);
- модель накопиченого досвіду;
- модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).

До матричних належить:

- модель БКГ;
- метод «Мак-Кінзі»;

- модель Shell/DPM;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод PIMS;
- метод SWOT.

Формальні моделі зазвичай пояснюють в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. Розглянемо детальніше переваги та недоліки кожного з методів у таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу)  
підприємства**

| Метод Аналізу                             | Переваги  | Недоліки  |
|---|---|---|
| 1   | 2   | 3   |
| Модель конкурентної переваги (М. Портера) | Надає можливість виявити усесторонній вплив зовнішніх сил на конкуренцію  | За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії           |
| Модель продукт-ринку (І.Ансоффа)          | Оптимізація розподілу ресурсів на підприємстві і визначення характеру його діяльності на ринку  | Для виконання даного аналізу потрібні висококваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; в процесі збору даних можуть виникнути проблеми |
| Модель накопиченого досвіду               | Дозволяє здійснити оцінку закономірності формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, надає можливість порівняння витрат конкурентів, які діють в межах одного ринку, і виявлення потреби у зміні стратегії | Дана модель може призвести до перевиробництва продукту задля зменшення витрат; для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку  |
| Модель життєвого циклу товару             | Знання на якій зі стадій життєвого циклу товару, дає можливість оцінювати та спланувати затрати, прибутки та інвестиції підприємства  | Коли модель є нетрадиційною, то ускладнюється процес визначення фази, в якій перебуває попит на окремий товар                               |

Джерело: складено автором на основі [12]

Розглянемо модель конкурентної переваги за М. Портером. В основу моделі покладена матриця конкурентної переваги, яка запропонована американським вченим. Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги підприємства: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту [35]. Відповідно даній моделі Портер виділяє три базові конкурентні стратегії:

1) лідерства у витратах (в такому разі головним завданням є мінімізація витрат на собівартість виготовлення продукції);

2) диференціації (сутність даної стратегії полягає у виробленні унікальної продукції);

3) фокусування (мета даної стратегії – якнайбільше задовольнити потреби споживач, вона може ґрунтуватись як на диференціації, так і на лідерстві за витратами).

Наступним методом, який застосовується для аналізу конкурентних переваг є модель «продукт-ринок», в основу якої закладено матрицю, запропоновану І. Ансоффом, що дає можливість оптимізувати розподіл ресурсів підприємства, а також обрати характер його діяльності на ринку. Для того, щоб визначитися з конкретною стратегією необхідно звернути увагу на два фактори. Перший – ступінь насичення ринку, а другий – здатність підприємства до постійного оновлення у виробництві. З огляду на це, при розширенні бізнесу необхідно чітко розуміти який товар реалізується та на якому типі ринку здійснюється діяльність. У разі, якщо підприємство діє на освоєному ринку і реалізує освоєний продукт йому слід обрати стратегію глибокого проникнення на ринок, якщо ж йдеться про новий продукт, то відповідно більш доцільною буде стратегія розроблення нового продукту. Якщо підприємство здійснює свою діяльність на новому ринку та реалізує освоєний продукт тут доцільно обрати стратегію розширення ринку, у разі якщо це новий продукт – стратегію диверсифікації. Отже, за даною моделлю визначення напрямку руху здійснюється за товарно-ринковою



характеристикою підприємства, що надає можливість йому розвиватися в межах однієї або декількох галузей [14].

Наступна модель накопиченого досвіду, має на меті формування стратегії у напрямку мінімізації витрат. Її сутністю є те, що валова частка підприємства в деякому секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг, а відповідно і нижчі питомі витрати на одиницю товару. Інакше кажучи, досягнення нижчих витрат у порівнянні з конкурентами напряму залежить від положення підприємства в певному секторі економіки та на ринку. Дана модель є доволі практичною, однак може бути використана лише в таких секторах економіки, де витрати відіграють ключову роль [17].

Використовуючи модель життєвого циклу продукту підприємство має можливість сформувавши необхідну стратегію у сфері «продукт-ринок». Дана модель є основою для планування виробництва набору продуктів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу та формування стратегії стосовно деяких продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. П'ять стадій життєвого циклу товару відкладаються по осі абсцис (час), а вісь ординат показує обсяг реалізації (прибутку). Така стадія визначається для кожного товару, життєвий цикл визначає певну часову послідовність фаз, але на перебіг подій може активно вплинути організація, або чинники зовнішнього середовища. Дана модель не завжди має традиційний вигляд, вона може бути без фази впровадження чи зрілості, тобто спостерігається перехід від зростання до спаду. Всі ці фактори ускладнюють процес визначення фази. Метод є зручним для формування прогнозів первинного попиту на продукцію [32].

Невід'ємною частиною формальних методів дослідження виступає – модель життєвого циклу технологій. Дана модель дозволяє підприємству в майбутньому зберегти та закріпити свої конкурентні переваги. Вона має в основі концепцію життєвого циклу. Вище зазначені методи використовуються в таких компаніях, що прагнуть зберегти та розширити, або, можливо, збільшити кількість своїх конкурентних переваг [9].

Наступними методами, які використовують для оцінки конкурентних переваг є матричні. Тож розглянемо їх детальніше, а саме їх переваги та недоліки, у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Матричні (портфельні) методи

| Метод аналізу                                | Переваги  | Недоліки   |
|--|---|--|
| 1  | 2   | 3  |
| Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ) | Висока здатність до вироблення стратегій; існує можливість детального огляду стратегічних проблем підприємства; основа для аналізу взаємодії різних напрямів діяльності та різних стадій розвитку кожного окремого напрямку діяльності.                                       | Оцінка позицій бізнесу, стратегічних елементів здійснюється лише за допомогою двох характеристик, а темп зростання ринку не завжди цілком адекватно оцінює привабливість ринку.              |
| Метод (модель) МакКінсі                      | Більш широка сфера застосування у порівнянні із матрицею BCG; детальний аналіз привабливості ринку за рахунок збільшення кількості оціночних факторів.  | Можливість підприємства активно впливати на зовнішнє середовище не враховується.   |
| Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)      | Використання стратегії системи якісних і кількісних показників надає можливість обґрунтувати стратегічний вибір та підтримувати баланс між надлишком та дефіцитом коштів через розвиток перспективних СЗГ підприємства.   | Використання в капіталоемних промислових галузях; відсутній критерій відбору факторів для оцінки параметрів матриці; визначення індивідуальних коефіцієнтів вагомості для оцінки показників. |
| Метод ADL                                    | Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі стратегії. | Проблематичність визначення відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; ігнорування інноваційних стратегій.                       |
| Модель Hofer/Schendel                        | Дозволяє здійснити позиціонування вже існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу.   | Основні стратегії відповідають відразу декільком клітинам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу.  |

| 1          | 2  | 3   |
|------------|--|---|
| Метод PIMS | Дає можливість скоротити розрив між теоретичним і конкретним, дозволяє виміряти відносну якість продукту   | Об'єктом дослідження є підприємства, що вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях.  |
| Метод SWOT | Систематизує знання про внутрішні та зовнішні фактори, які безпосередньо впливають на процес стратегічного планування; формування стратегічних пріоритетів; дає можливість періодично діагностувати ринок та ресурси підприємства. | Індивідуальний відбір та ранжування факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ; слабка підтримка при прийнятті конкретних управлінських рішень. |

Джерело: складено автором на основі [4]

Розглянемо більш детально матрицю Бостонської консалтингової групи. Вона є зручною у застосуванні та дає змогу визначити стратегічну позицію кожного стратегічного елемента, його вектору діяльності, СЗГ продукту підприємства, і, після її аналізу, обрати оптимальну стратегію діяльності підприємства щодо вироблення та реалізації продукції, окрім того дає змогу оптимізувати стратегію перерозподілу фінансових надходжень між окремими стратегічно-економічними одиницями. За основу методу взято матрицю БКГ (рисунок 1.5), що є методом розробки стратегічних альтернатив у діяльності підприємства.

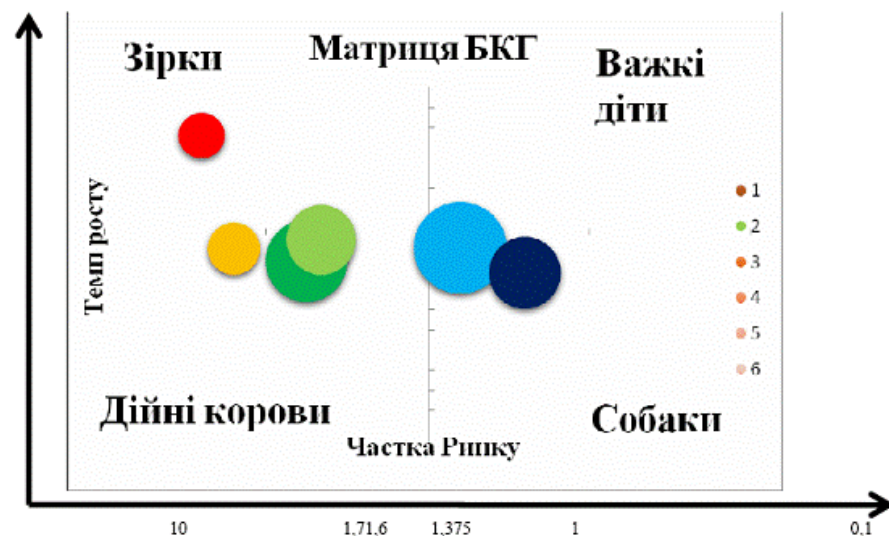


Рис.1.5. Матриця БКГ

Джерело: [43]

Відмінним вдосконаленим варіантом представленої вище матриці є матриця МакКінсі. Остання має на визначити стратегію спрямування інвестицій і розвитку СЗГ. Аналіз за даною матрицею дає можливість здійснити ґрунтовну оцінку продуктового портфелю підприємства і сформулювати стратегію по окремо взятим напрямам діяльності. Матриця вміщує чотири квадранти, кожен з яких містить рекомендовані стратегії, які вже безпосередньо вказують, що надалі необхідно робити з певними продуктами, а саме [20]:

1. реалізувати стратегію зростання;
2. реалізувати стратегію збереження;
3. реалізувати стратегію виходу з ринку.

Ще одним цікавим методом є модель компанії SHELL (модель Shell/DPM). В основу методу покладено одну із вдосконалених матриць DPM (Direct Policy Matrix), що є різновидом матриці МакКінсі. Вона може використовуватися на будь-якій фазі життєвого циклу товару. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспективності галузі) та конкурентоспроможність підприємства. Критерієм стратегічного вибору в матриці Shell/DPM виступає грошовий потік, індикатором стратегічної доцільності в більш далекій перспективі – віддача інвестицій. Кожному з дев'яти квадрантів матриці відповідає специфічна стратегічна альтернатива (розвитку, збереження і скорочення діяльності). В моделі здійснено поєднання двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку та віддачі інвестицій [20].

Наступна модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування, такий метод називається – модель Hofer/Schendel. Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний, бізнес-рівень, функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджується на позиціюванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку

ринку товарів, визначенні ідеального набору із цих видів бізнесу і розробці шляхів формування ідеального набору [23].

Можливе використання даного методу, в основі якого лежить матриця, що побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку та ступенем зрілості ринку. Конкурентна позиція підприємства розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці МакКінсі проте в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій підприємства: граничну, слабку, середню, сильну та домінуючу. Аналіз розміщення продуктів у матриці дозволяє визначити загальні стратегічні рекомендації, щодо розвитку бізнесу підприємства. По отриманим даним, вибираються три стратегії [18]:

1. стратегія розвитку;
2. стратегія селекції;
3. стратегія відмови.

Наступний метод PIMS, у якому було здійснено спробу узагальнити всі змінні, що потрапляють на довгострокову прибутковість підприємства. Припускають думку, що за даною моделлю можна діагностувати близько 67% факторів успіху компанії. Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств. Фактори прибутковості для будь-якої галузі у моделі проранжовані, отже можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Отже, модель дозволяє проаналізувати вплив ринкової стратегії на прибуток підприємства [25].

Метод SWOT-аналізу, в основі якого є матриця, що описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами підприємства та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, а також встановлює їх парні комбінації. Даний метод дає змогу віднайти та здійснити оцінку ступеня впливу, а також визначити силу взаємодії різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для встановлення його стратегічної позиції. Аналіз матриці дає

зможу сформуванати чотири загальні стратегії подальшої діяльності: зміцнення своєї позиції на ринку; вибіркоче покращення конкурентної позиції; завоювання більшої частки ринку та пошуку нових привабливих секторів ринку; поступового зменшення активності і подальшого виходу із даної сфери діяльності, або стратегію виживання. На перетинах складових груп факторів утворюються поля, для яких характерні деякі сполучення, які треба враховувати надалі у процесі розробки стратегій: поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ — спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням. Головна перевага використання матриці – це можливість переглянути існуючі загрози й можливості ринку та зіставити їх із сильними та слабкими сторонами підприємства [13].

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі нами було досліджено поняття пов'язані із конкурентними перевагами підприємства, серед яких конкуренція та конкурентоспроможність. Конкуренція – безперервне суперництво серед учасників того чи іншого ринку за найперспективніші умови виробництва та збуту своєї продукції. Натомість поняття конкурентоспроможність велика кількість вчених трактує по-різному, виходячи із власної точки зору. Так, цей термін був досліджений такими видатними вченими, як Фатхутдинов Р.А., В.

Стівенсон, М.О. Ермолов, Книш М.І. та багатьма іншими. Та в загальному поняття «конкурентоспроможність» означає здатність певного суб'єкта діяльності перевершувати свої безпосередніх конкурентів, тобто можливість з ними конкурувати. Саме конкурентоспроможність є результатом фіксації конкурентних переваг підприємства, які роблять його впізнаваним на ринку, захищають від впливу різних конкурентних сил.

Конкурентна перевага – це система, яка володіє певними ексклюзивними цінностями, котрі дають підприємству можливість більш ефективно керувати наявними ресурсами. Стійка конкурентна перевага – це довгострокова вигода від реалізації єдиної стратегії для створення вартості, яка в той же час не використовується наявними чи потенційними конкурентами, а також переваги якої не можуть бути скопійовані. Основою для оцінки досягнутих переваг є цілі компанії і пов'язані з ними проблеми, які має виконати підприємство, враховуючи реальні умови зовнішнього середовища. Вчені групують конкурентні переваги підприємства, в залежності від різних факторів у дві категорії: внутрішні та зовнішні. Зовнішні – коли вони засновані на якості товару, що створює цінність для покупця, а внутрішні – базуються на перевагах у витратах підприємства, тобто в даному випадку передбачається цінність для виробника. Вплинути на зовнішні фактори неможливо, натомість внутрішні знаходять безпосередньо під керівництвом організації. Крім того, є різні методи аналізу конкурентних переваг. Серед них найбільш розповсюдженими є ті, що характеризують ринкові позиції підприємства. До таких можна віднести модель М. Портера, метод SWOT, матрицю БКГ, Мак-Кінсі та багато інших. На сьогодні, проблема оцінки конкурентних переваг постає перед кожним підприємством. І задля того, аби посилити свої позиції необхідно обирати найефективніші та найдоцільніші методи оцінювання під конкретне підприємство. Адже виявлення сильних та слабких сторін надасть можливість максимально покращити його діяльність та віднайти потенційні можливості розвитку та досягнення конкурентних переваг.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

### **2.1. Аналіз молочної галузі України**

На даний час молочна галузь України є на досить складній стадії свого розвитку, оскільки вона знаходиться під дією суперечливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. До таких можна віднести: поступове зниження на закордонних ринках експортних цін, падіння курсу національної валюти, фактична нестача державної підтримки і т.д. Все це приведе до негативних наслідків та може стати основною затримкою економічного розвитку молочної галузі у країні. Проте ці негаразди потрібно вирішувати якнайшвидшими темпами, адже дана галузь є провідною в агропромисловому комплексі держави і від її розвитку залежить наскільки повноцінним буде забезпечення необхідними молочними продуктами населення України [2].

Існують певні фактори, що сприяють ефективному розміщенню підприємств, з точки зору географічної позиції, які працюють в молочній галузі. Це такі, як наявність прилеглих ринків збуту для вироблених товарів та безпосередньо сировинної бази, адже молочна продукція має ряд певних специфічних характеристик: обмежений термін зберігання, особливо це стосується непереробленої сировини; велику різноманітність продуктів переробки; необхідність у кооперації й інтеграції.

Задля безперервного та стабільного виробництва молокопродукції необхідне наступне: відповідний технологічний стан підприємства, наявність інвестиційних ресурсів, підтримуючим фактором також є рівень доходів населення та надважливим є – якість та наявність сировини – оскільки її відсутність унеможлиблює виробництво взагалі. У молочній галузі забезпечуючим сировинним ресурсом є продукція молочного скотарства.



Останні роки показують тенденцію до скорочення поголів'я ВРХ, що означає скорочення молока, як сировини. Так, станом на квітень 2020 року налічувалося 3366,6 млн. голів великої рогатої худоби, з яких відповідно 1780,6 млн – молочне поголів'я. Взагалі кількість ВРХ зменшилась на 7,2% у порівнянні з аналізованим періодом минулого року – 3629,0 млн. Зокрема, чисельність поголів'я великої рогатої худоби у сільськогосподарських підприємствах у 2019 році знизилася до 1,05 млн. голів, на 7,5% у порівнянні з 2018 роком (рис.2.1). У тому числі молочне поголів'я скоротилося до 438 тис. голів, на 6,4% менше, ніж у 2018 році [2].

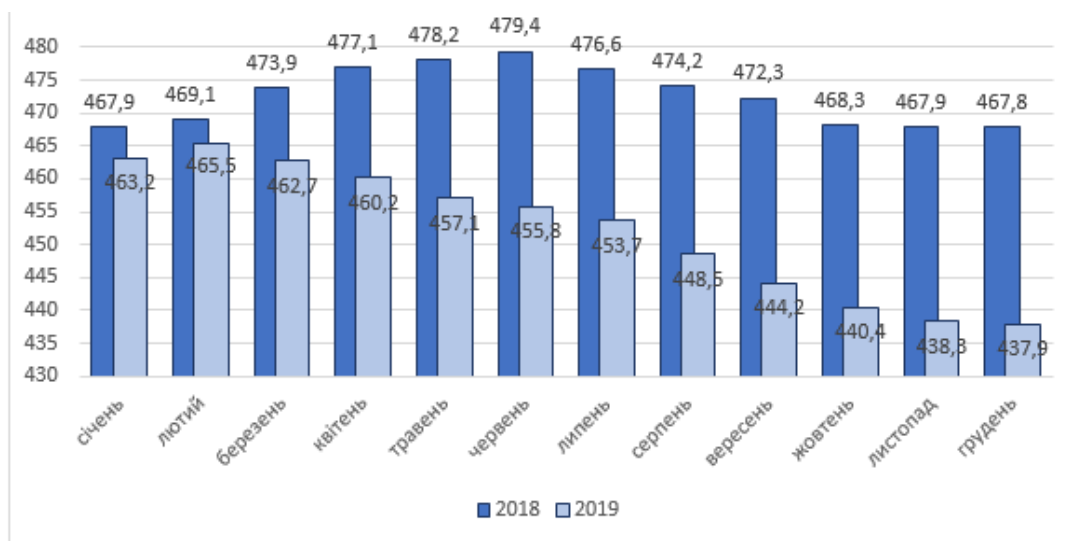


Рис.2.1. Поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах,  
тис.голів

Джерело: складено автором на основі [2]

Щодо господарств населення, то в 2019 році поголів'я великої рогатої худоби там скоротилося на 4,7%, у порівнянні з 2018 роком, і було на рівні 2,09 млн. голів. У тому числі дійних корів залишилося 1,385 голів, що на 4,6% менше, ніж у попередньому році (рис.2.2).

У зв'язку зі скороченням кількості дійних корів відбувається ситуація, коли молокопереробні підприємства недоотримують сировину. У цьому році така ситуація вже відбулася.

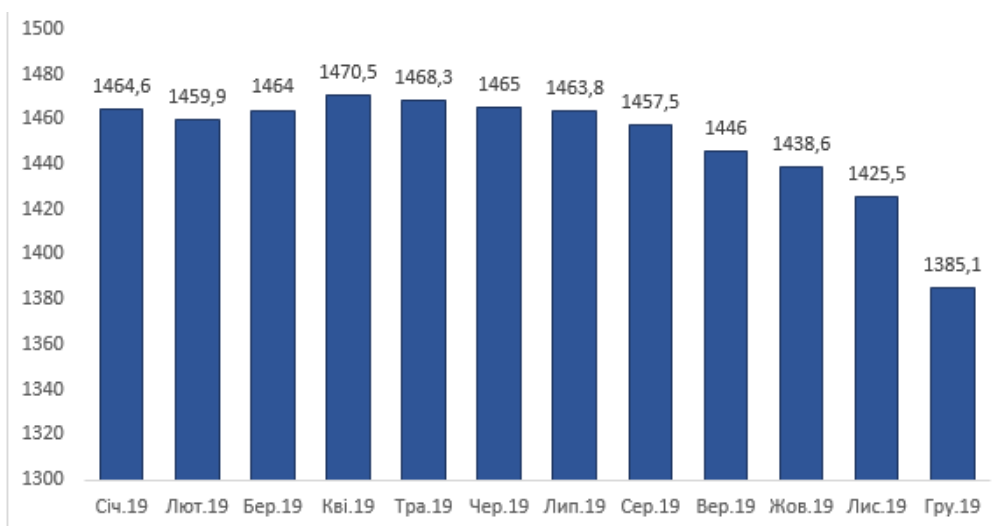


Рис. 2.2. Поголів'я корів у домогосподарствах, тис. голів

Джерело: складено автором на основі [2]

Так, в 2019 році постачання молока знизилося на 9,2%, у порівнянні з минулим роком, і становило 2,97 млн тонн. Звичайно, в найпершу чергу на такі зміни відреагувала ціна, яка в останні періоди демонструє зростання (рис.2.3).

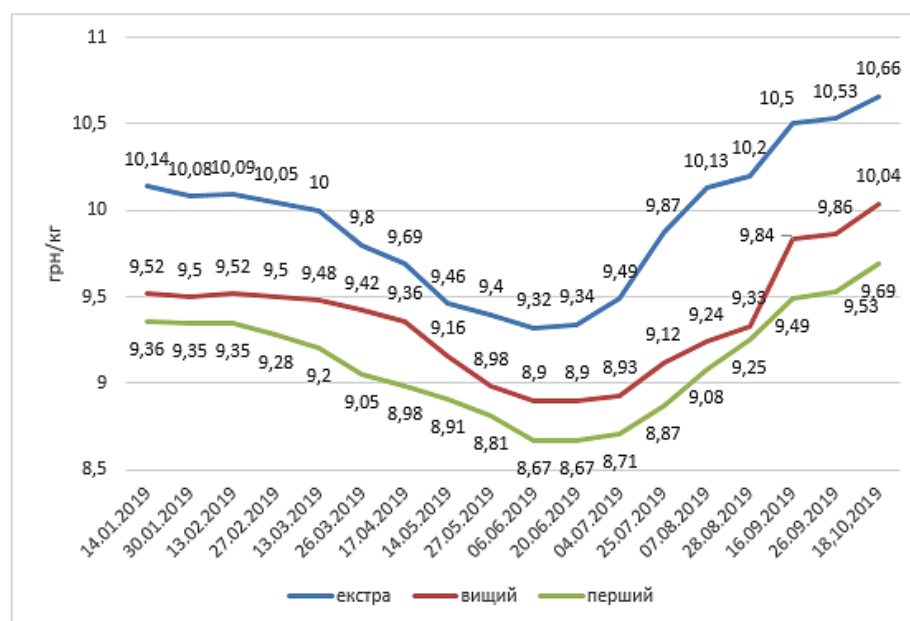


Рис. 2.3. Динаміка зміни цін на молоко-сировину за 2019 р.

Джерело: [2]

В зв'язку з надмірною розробленістю виробництва більшість сільських господарств опинилися в скрутному становищі при здійсненні циклу виробництва. Попит на готову продукцію здебільшого є більш гнучким, ніж

на молоко-сировину. Переробники та закупівельники в більшій мірі владарюють на продовольчому ринку, найперше це стосується ціноутворення. З такою ситуацією мусять миритися виробники через наявну специфіку цієї сировини.

В даний час якість молока постійно підвищується, проте на ринку, де існує надзорстка конкуренція, виникає необхідність для виробників постійного пошуку та освоєння нових ринків збуту задля продовження функціонування подальшої прибуткової діяльності. Тож важливим заходом є створення та підтримка державою надійною системи контролю за дотриманням безпечності молокопродукції.

Основним інструментом антимонопольного регулювання є встановлення бар'єру входження на ринок, його створено для того, щоб уникнути надмірної кількості позицій окремих підприємств. Так, наразі ринок молокопродуктів не характеризується вільною взаємодією виробників. Рівень ефективності функціонування ринку можна визначити перш за все за рівнем задоволення споживачів високоякісною продукцією [50]. Саме на цей фактор мають звертати увагу виробники, оскільки від нього залежить конкурентне становище в галузі. Приклад того, як діють вхідні бар'єри по відношенню до контролю якості й безпечності молокопродукції можна побачити на рисунку 2.4. Розвиток даної галузі відбувається шляхом формування цілей, в яких передбачено певний прояв чинників зовнішнього середовища. Проте в реальності вплив будь-якого фактору може бути змінений. Виходячи з цього, стає зрозуміло, що управлінські рішення, які були прийняті в певний момент, в ході реалізації можуть спричинити інші результати, що були незаплановані. Отже, за таких мінливих умов на ринку необхідно використовувати механізми конкурентного і антимонопольного регулювання.

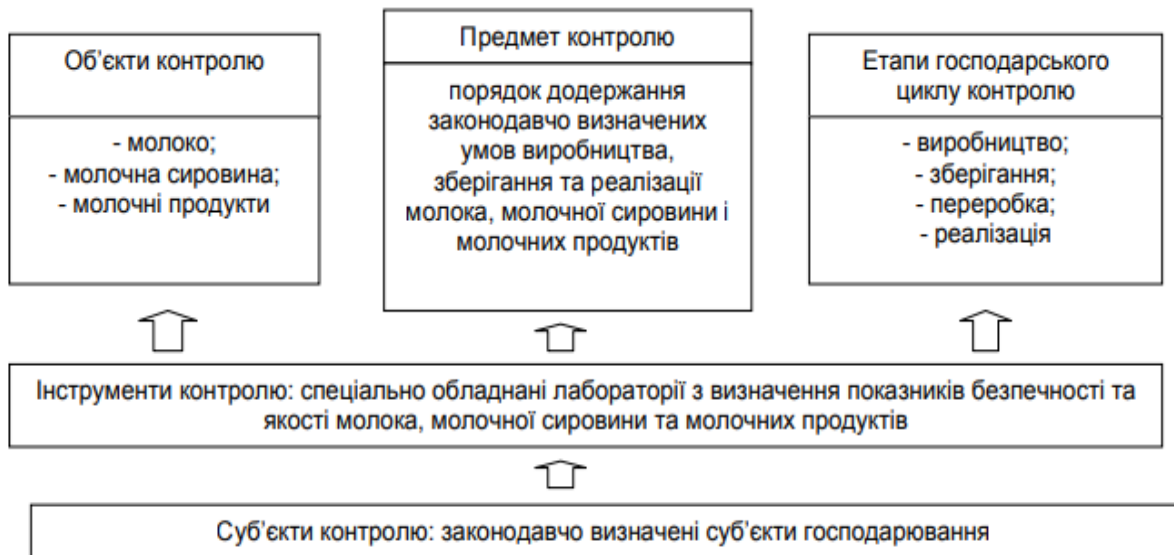


Рис. 2.4. Вхідні бар'єри ринку в частині контролю якості та безпеки молока та молочної продукції

Джерело: [41]

До складу антимонопольного регулювання входять механізми стосовно оцінювання рівня монополізованості. Це завдання потрібно виконувати систематично. Щодо конкурентного регулювання, то до його складу входять механізми допомоги організаційно-правовим формам господарчого функціонування. Вони зосереджені на підтримці всієї різноманітності форм власності. Зважаючи на важливість молочної галузі для економіки країни та населення, регулювання спрямовується на збереження різноманіття господарюючих суб'єктів, а саме розвиток фермерства, сільськогосподарських та інших промислово-аграрних підприємств. Помітно вищу конкурентоспроможність виробництва молока можна спостерігати в масштабних корпоративних угрупованнях, які також називають «агрохолдингами». Вони виділяються з поміж інших інноваційним та техніко-технологічним станом, і з кожним роком їх вплив на молочну галузь збільшується. Але також великий вплив чинять господарства населення. Варто сказати, що останні характеризуються меншим рівнем конкурентоспроможності, у сенсі виробничих можливостей, а також більш низьким рівнем технічної оснащеності.

Держава підтримує суб'єкти господарювання, що працюють у сфері молочного виробництва та переробки через надання фінансової допомоги з Державного бюджету. Інструменти такої підтримки відображені на рисунку 2.5.

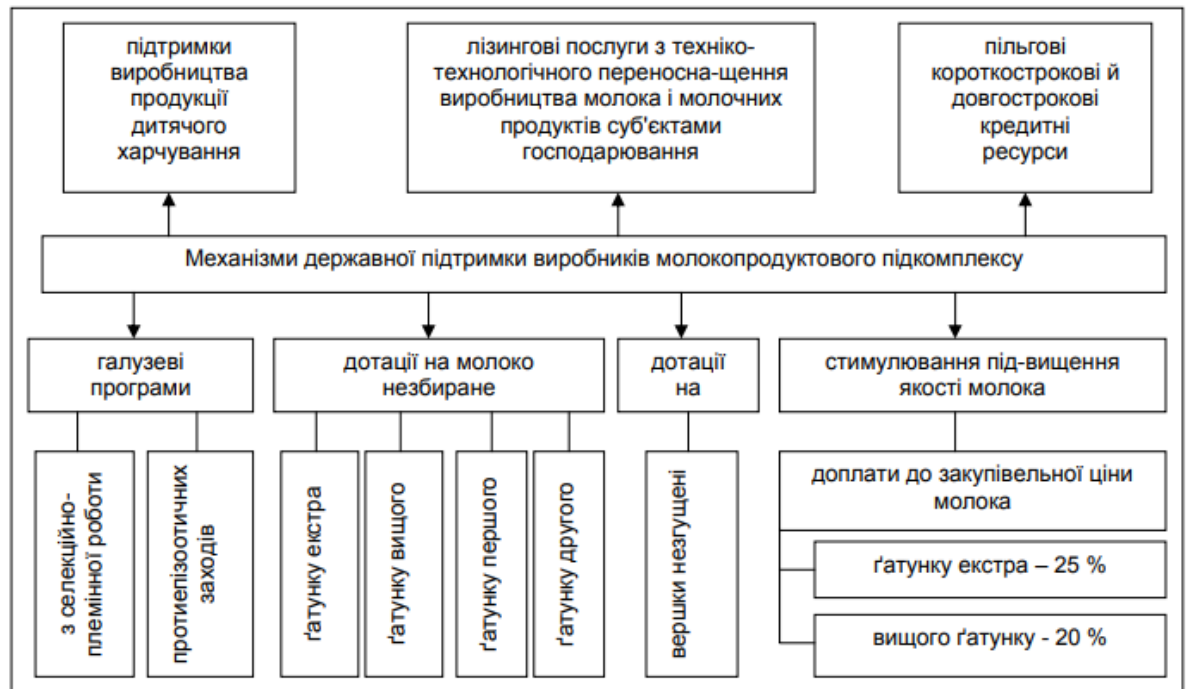


Рис. 2.5. Механізми державної підтримки виробників молока, молочної сировини і молочних продуктів

Джерело: [41]

Однією зі складових, що сприяє зростанню рівня конкурентоспроможності підприємства, є створення системи по дотриманню безпечності та якості молочної продукції. У даній промисловості на міжнародному рівні існують певні стандарти виробництва, зокрема, ISO, HACCP (дослідження ризиків, неблагонадійних чинників та аналіз критичних точок) та GMP (стандарти щодо відповідної виробничої практики). Звичайно, впровадження таких систем є достатньо затратним для підприємств, але це є необхідністю для подальшого існування в галузі. Їх запровадження допоможе виробникам молочної продукції отримати певні конкурентні переваги й забезпечить подальшу ефективну діяльність. До того ж, починаючи з 12 березня 2019 року в Україні затвердили нові вимоги щодо

безпеки та якості молокопродукції. Дані норми є обов'язками до виконання всіма підприємствами, що виробляють таку продукцію, незалежно від форми господарювання. Це сприятиме приросту обсягу виробництва молока «екстра» гатунку. Відповідно терміни переходу до нових стандартів якості встановлені до 2022 року і мають наступні критерії стосовно коров'ячого молока :

–кількість мікроорганізмів за  $30^{\circ}\text{C}$   $\leq 100000$  колоніє утворюючих одиниць/мл (за змінною середньою геометричною величиною за двомісячний період за зразками, які відбирають з частотою щонайменше двічі на місяць);

–кількість соматичних клітин  $\leq 400000$  тис./мл (за змінною середньою геометричною величиною за тримісячний період з частотою щонайменше за одним зразком на місяць, крім випадків, коли компетентним органом буде визначено іншу методологію з метою врахування сезонних коливань рівнів виробництва);

–точка замерзання не вище ніж мінус  $0,52^{\circ}\text{C}$ , густина не менше ніж 1028 грамів на літр (незбиране молоко за температури  $20^{\circ}\text{C}$ ) або еквівалент (у повністю знежиреному молоці за температури  $20^{\circ}\text{C}$ ) [2].

У разі, коли молоко отримане від інших різновидів сільськогосподарських тварин і призначене для виробництва продукції в домашніх умовах, оператори на ринку мають забезпечити виконання заходів для збереження вмісту мікроорганізмів при за  $30^{\circ}\text{C}$   $\leq 500000$  КУО/мл. Молоко чи молозиво вантажать у цистерни чи інші резервуари лише при умові, що в них відсутні забруднення будь-якого характеру. Ці ємності не можуть використовуватися для перевезення інших товарів. До того ж і вони, і забезпечуючий перевезення транспорт має також відповідати певним вимогам:

– зсередини резервуари повинні бути змайстровані з нетоксичних матеріалів, які дозволяють зіткнення з молочною сировиною, крім того вони мають легко митися і дезінфікуватися;

– конструкція резервуарів повинна гарантувати щільне закриття отворів, яке б унеможливило потрапляння інших предметів або ароматів і не забруднювало б молоко чи молозиво ззовні, в тому числі і пилом, а також має бути наявна система вентиляції молочних секцій;

– транспортні засоби мають бути сконструйовані таким чином, щоб унеможливити несанкціонований доступ до молока та молозива (замки, пломбування тощо);

– зовнішня поверхня транспортного засобу має легко митися, бути гладкою і стійкою до накопичення вологи та протікання [2].

Щодо виробництва молока, то в 2019 році його було вироблено на рівні 9,69 млн тонн, це на 3,7% нижче від рівня 2018 року. З них сільське господарство виробило 2,72 млн тонн ( в свою чергу цей показник нижчий на 1,4% в порівнянні з 2018 р.), а господарства населення – 6,97 млн тонн (відповідно нижче на 4,6% за попередній рік). Лідерами за випуском станом на 2019 рік є Вінницька область – 764,4 тис. тонн; наступними є Полтавська (758,7 тис. тонн) та Хмельницька області (640,0 тис. тонн). Найбільш низькі показники обсягу виробництва молока за 2019 рік мали Луганська (125,2 тис. тонн), Донецька (173,4 тис. тонн) та Запорізька (220,1 тис. тонн) області.

Згідно даних Державної статистики протягом першого півріччя 2019 року в країні виробництво молочної продукції було на рівні 1 млн тонн. Якщо говорити про ринок перероблених молочних товарів, то в його структурі (рис.2.6) найвагомішу частку має молоко і вершки – 488 тис. тонн з часткою 48,2%. Зокрема, можна констатувати той факт, що молока з жирністю понад 1% виробляється більше (236,9 тис. тонн; 48,5%), ніж з меншою жирністю (221,5 тис. тонн; 45,4%) [2].

Наступну позицію за часткою виробництва у структурі готової продукції займають молочнокислі товари, такі як йогурти, кефіри і т.д. Виробництво відповідно даної категорії сягало 210,3 тис. тонн (20,8%). На відміну від 2018 року – 207,9 тис. тонн – відбувся приріст на 1,2%.

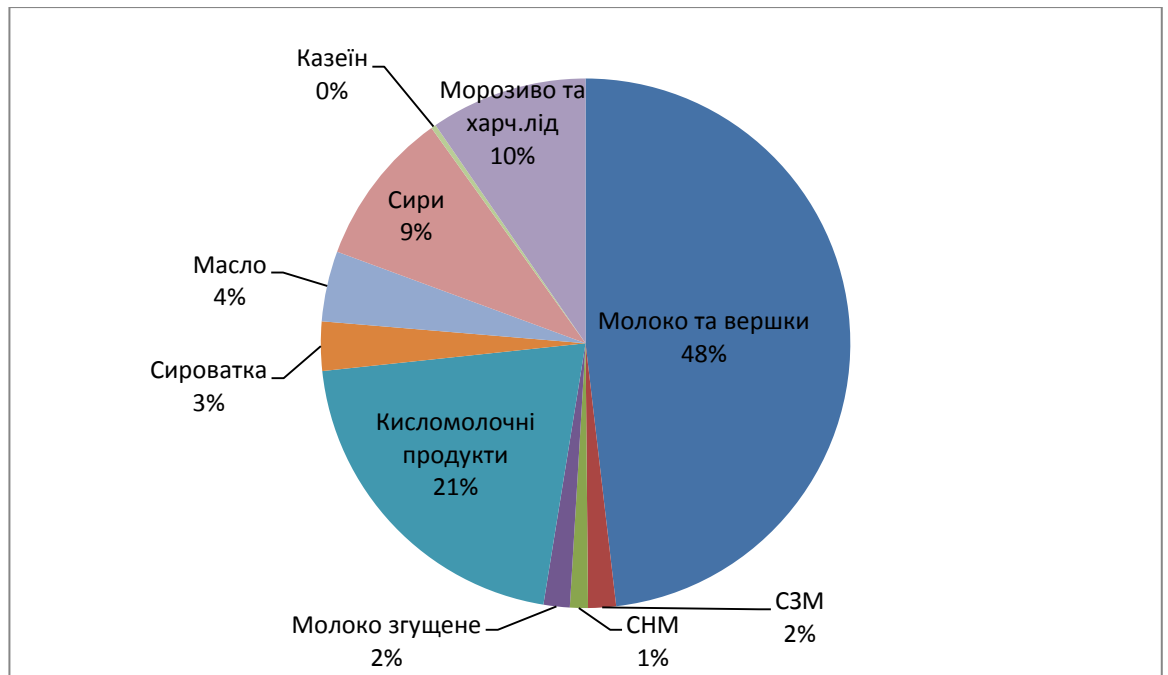


Рис.2.6. Структура виробництва молочної продукції у I півріччі 2019 р., %  
Джерело: складено автором на основі [2]

Третє місце у структурі виробництва займають сири та морозиво. Так, в першому півріччі 2019 року частку сирів дорівнювала 9,5% (96,4 тис. тонн), і, в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року, вона зменшилась на 3,9%. Щодо морозива, то обсяг виробництва цього продукту становив 97,3 тис. тонн і відповідно його частка у виробництві дорівнювала 9,6%. За аналізований період найбільше знизилася виготовлення твердих сирів, а саме на 8,6%, а також плавленого сиру – на 1,8%. Найбільш непохитними залишаються кисломолочні сири. Їх виробництво сягає 35,9 тис. тонн, що означає приріст на 0,4% в порівнянні з попереднім роком. Та взагалі тенденція виробництва сиру є негативною, оскільки на це впливає безперервний тиск на внутрішній ринок країни товарів з-за кордону, оскільки вони є конкурентоспроможні не тільки за якістю, а й мають досить привабливу для споживачів ціну. Найбільше це стосується продукції з Польщі. Для того, щоб прискорити виробництво сирів необхідно зробити нахил на експорт, але в 2019 році ці показники тільки зменшуються і основною причиною такого явища є передусім недостатня кількість сировини для обробки.



Також зниження виробництва торкнулося і вершкового масла, незважаючи на те, що воно є ключовим товаром в продуктовому кошику споживачів. Оскільки його ціна на світовому ринку суттєво знизилася, а пропозиція зросла, це спричинило падіння виробництва всередині країни. В результаті чого, протягом першого півріччя 2019 року виготовлення масла скоротилося до 43,1 тис. тонн, тобто нижче за аналогічний період попереднього року на 21%. Також такі негативні тенденції торкнулися і сухого знежиреного молока, що знизилося на 20,9%, тобто виробництво у 2019 році було на рівні 17,7 тис. тонн, коли у 2018 році - 22,4 тис. тонн. На це також вплинули зовнішні фактори, серед яких одним із найголовніших було обвал ціни на світовому ринку. Чималий тиск спричиняє і недостатня кількість сировини, через що виробники повинні масово змінювати асортимент в портфелі і обирати більш експортно-вигідні товари, і такими у 2019 році було сухе незбиране молоко, вартість якого була найпривабливішою для оптових торговців. Тож не дивно, що приріст обсягу виробництва даної категорії продукції був найсуттєвішим і склав 67,6%, що означає 10,9 тис. тонн. Згущеного молока загалом виготовили 16,3 тис. тонн (-6%), а сироватки 30,4 тис. тонн (-12,3%). Тож ці товари також зазнали скорочення. Очевидно, що такі тренди будуть беззмінними в найближчі місяці через зниження світового попиту, основною причиною якому є скорочення попиту на кормову сироватку зі сторони Китаю, який винищує поголів'я через часті випадки африканської чуми у свиней.

Ринок молокопродукції — це дуже великий ринок, де конкурентність є надмірно високою, через широке коло компаній, що представлені на ньому (рис. 2.7). Як раніше, так і зараз на даному ринку наявний тіньовий сегмент, частка якого сягає 20-25%. Звичайно, це є дуже погано, адже наразі стає фальсифікованих товарів на молочному ринку України, найбільше це проявляється в категоріях масла, сиру та ін.

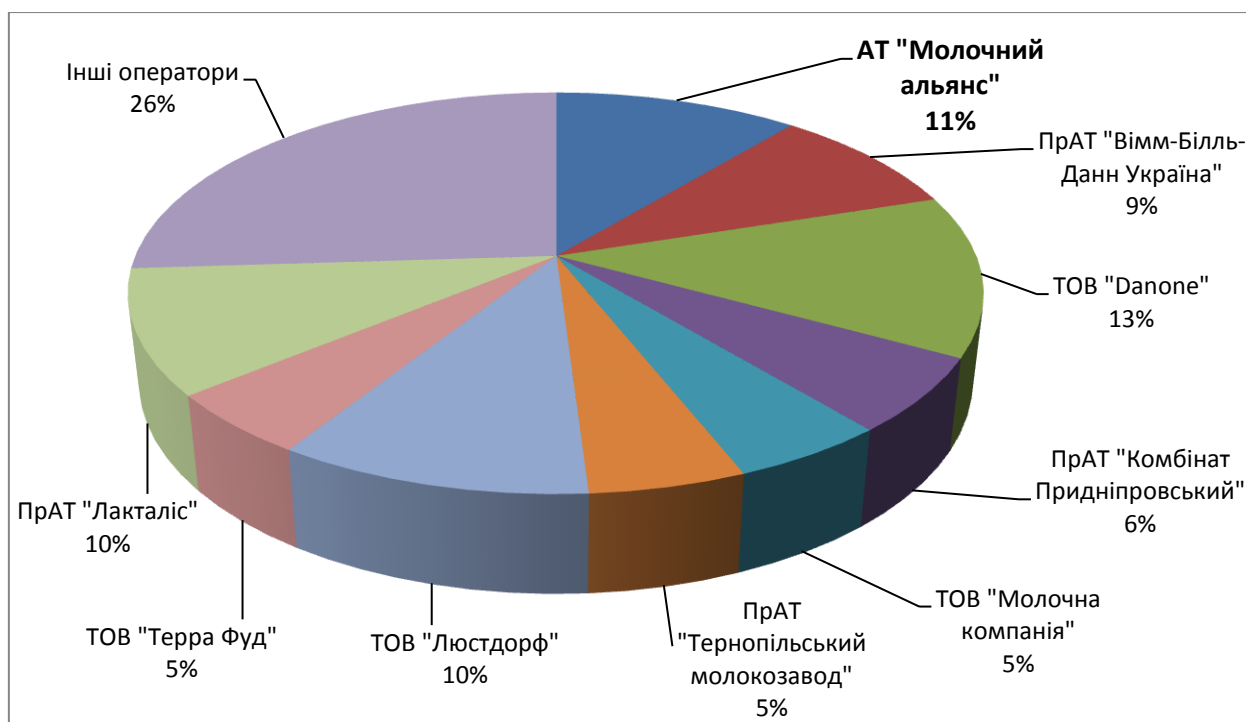


Рис. 2.7. Частки ринку основних укр. виробників молочної продукції у 2018 р.

Джерело: складено автором на основі [2]

Ринок молокопродукції є одним з висококонкурентних, адже кількість лише масштабних операторів тут може бути на рівні 10-15, і це не враховуючи малих та локальних виробництв, яких існує понад декілька сотень. Виробники доповнюють свої асортиментні категорії, виводячи нові продукти, або змінюючи склад вже існуючих, роблячи їх більш корисними. В даний час все актуальнішими для споживачів є теми здорового харчування, тож все більше і частіше з'являються натуральні продукти. Це все встановлює певні норми для забезпечення успішної діяльності підприємства, такі як збереження максимальної природності виробленої продукції. Сильні підприємства мають квалливо пристосовуватись до коливань у вподобаннях споживачів, для яких важлива не тільки безпосередньо якість продукції, а й ціна, що має відповідати купівельній спроможності. Так, це змушує преміум-виробників корегувати асортимент своєї продукції, і додавати до нього дещо дешевшу продукцію, але вона також має бути і якісною. Також популярністю

наразі користуються сімейні упаковки, які за рахунок розміру дають можливість економити на пакуванні та одночасно знижувати собівартість і відповідно ціну товару також.

Окремої уваги заслуговує зовнішня торгівля. Україна посідає 18-ий щабель в світовому рейтингу з експорту молочної продукції. Ціна українських товарів є нижчою, на відміну від інших представлених, на 16% і це дає певну перевагу над конкурентами. Взагалі експорт даної категорії продукції здійснюється у 190 різних країн світу. Основними країнами для реалізації молочної продукції є наступні: Польща, Білорусь, Лівія, Молдова, Грузія. Вони забезпечують майже 70% всього збуту. До того ж до країн-імпортерів приєдналися Марокко, Туреччина, Єгипет та Нідерланди. Чималу частку продукції екпортується також у Китай, зокрема Україні у списку постачальників займає 21 місце. Зросли обсяги надходжень вершкового масла до Нідерландів на 8,29%, а от поставки до Бангладешу та Казахстану молока скоротилися на 13,7%. Щодо решти країн, зокрема Близького Сходу, ЄС та інших, то попит на визначені категорії продукції тут збільшився.

Підсумовуючи перший квартал 2020 року, Україна здійснила експорт молокопродукції в загальному на суму 44,7 млн. дол., відповідно на 9,3% нижче рівня попереднього року. В результаті, імпорт підвищився на 67,4 млн. дол., тобто на 167,5%. Як бачимо, лише 3 місяці «зробили» з України нетто-імпортера молочної продукції. Починаючи з січня і до березня 2020 року відмічалось зниження експорту товарів, серед яких найбільш критичною категорією є масло, воно скоротилося на 47,2% і становило 3,1 тис. тонн. Трохи меншого скорочення зазнала сироватка та казеїн, а саме до 4,8 тис. тонн і 402 тонн відповідно. Не обійшлося і без зниження обсягу експорту сирів до 1,2 тис. тонн (-26,1%), а також молока та згущених вершків – 4,4 тис. тонн. (-25,3%). Ця тенденція найменше торкнулася кисломолочної продукції, хоча падіння все ж таки відбулося до 1,3 тис. тонн, що дорівнює частці в 9,8%. І лише морозиво набрало оберти в експорті протягом першого кварталу 2020 року на 12,1% і становило 1,3 тис. тонн [2].

Насправді, таке зменшення експорту стартує починаючи з попереднього року через велику кількість негаразд у молочній галузі, а також укріпленням національної валюти. Зокрема, останній чинник і падіння імпортного мита призвели до активізації виробників-імпортерів. У 2020 році до того ряду проблем, які вже існували, додалися ще й ті, що виникли через спалах нової пандемії коронавірусу, слідом за якою приєдналося ще й неймовірне здешевлення цін на нафту й газ, а загальносвітовий спад економічної активності. Цікавим є той факт, що незважаючи на загальносвітовий карантин та транспортно-логістичні обмеження Україна продовжувала збільшувати обсяги імпорту молочних товарів, що відповідно прослідковувалося по різноманітних групах молочної продукції.

В новому 2020 році досить дивує імпорт масла вершкового, він досягнув 2,8 тис. тонн, якщо порівняти його з обсягом у 2019 році, то це означає, що імпорт даної категорії підвищився на 1223%. Не такі фантастичні, але не менш вражаючі цифри мали і молока та вершки незгущені, обсяг імпорту яких зріс на 626% і становив 2,8 тис. тонн, а казеїну до 58 тонн (427%). Щодо сиру, то його обсяги зросли на 152% до 10,2 тис. тонн, сухе і згущене молоко на 119% до 1 тис. тонн, сироватка на 119% до 1,2 тис. тонн, морозиво на 64,3% до 46 тонн, а кисломолочна продукція на 27,9% до 1,8 тис. тонн. Увесь 2019 рік прослідковувався постійним зниженням рівня «додатного» балансу, а в результаті цей баланс взагалі був нульовий. В 2020 році Україна вже має «мінусове» сальдо, яке дорівнює -22,7 млн. дол.

Важливе значення займає сегментування, адже в будь-якій частині аграрного комплексу дане поняття є провідним. В результаті аналізу молочної галузі можна виокремити п'ять основних сегментів:

- ринок споживачів — це громадяни, що споживають як перероблену, так і свіжу молокопродукцію для власних потреб;

- ринок виробників — це та частина споживачів, яка закупає свіжу продукцію для подальшої її переробки в готову продукцію або напівфабрикати;

- ринок проміжних продавців — споживачі, що закупають продукцію з ціллю її наступного перепродажу, наприклад, заклади оптової чи роздрібно́ї торгівлі;

- ринок державних установ — такими можуть виступати державні організації, що здійснюють закупівлю продукції для дитячих установ, медичних закладів і т.д.

- зовнішній ринок [27].

Окремо можна виділити ринок споживачів, адже переробники молокопродукції для її ефективної реалізації мають чітко планувати свій асортимент під конкретного споживача, або одночасно для декількох сегментів. Взагалі, поділ ринку молочної промисловості відбувається за певними критеріями, які дозволяють визначити основні сегменти споживачів. Зазвичай, до таких відносять наступні: рівень матеріального забезпечення, місце проживання (сільська чи міська місцевість), культура та модель споживання товарів харчової промисловості і багато інших. Виходячи з цих критеріїв можна виокремити чотири провідні сегменти споживачів молочної продукції: покупці з низьким рівнем доходу, працюючі, середній клас, і з високим доходом. До першого з них відносять 30-35% населення. Загалом, це безробітні, малозабезпечені, студенти, інваліди і т.д. Вони купують звичайні та найдешевші товари, основним фактором вибору товару є його ціна. Тому підприємства не орієнтуються на цей сегмент при виробництві, але й не залишають його непоміченим. Другим сегментом є працівники, що займають найбільшу частку 45-50% і саме вони цільовою групою для молокопереробних підприємств, не зважаючи на те, що їх доходи можуть суттєво різнитися, як і вимоги до товару. Ці споживачі обирають товари середньої якості, але й не залишають без уваги критерій ціни. Третій сегмент формує середній клас (10-15%). Сюди відносять спеціалістів певних галузей та дрібних підприємців, у яких високі вимоги щодо якості продукції та її унікальності, є менш чутливі до ціни. Для того, щоб в якнайбільшому розмірі охопити цю групу виробники мають успішно вистояти конкуренцію та

застосовувати активну маркетингову політику. І останній сегмент займають крупні бізнесмени та високопоставлені особи, їх частина ринку на рівні 3-5%. Для них важлива якість, унікальність, особливості товару, марка, та неважлива ціна. Для група є фінансово вигідною та рентабельною для виробника, однак на даний момент є досить вузькою.

У сегментації також є важливими вікові фактори, адже літні та молоді люди сприймають товари і висувають вимоги до них досить по-різному. Зараз все частіше прослідковується тенденція до здорового харчування, як наслідок збільшення досвідченого населення, тому структура поділу споживачів також постійно змінюється [46].

Варто відзначити, що теперішній ринок молочних продуктів не є збалансованим, адже йому властиві низький ступінь організації в сенсі відносин між постачальниками сировини та товаровиробниками, надмірно високі ціни, через що виробникам країни набагато складніше тримати позиції при загостренні конкурентної ситуації. Коли підприємства недоотримують сировину, вони втрачають постачальників через розлад сировинних зон, а ще це відображається на всьому виробництві. Адже нестача основного матеріалу призводить до простоїв обладнання, що в свою чергу спричиняє скорочення обсягів виробництва. Але товаровиробники не можуть дозволити собі збільшити ціни для задоволення власних потреб, тому що це понесе за собою підвищення ціни продажу, а соціальна значимість молокопродукції не може такого допустити. Споживання молочної продукції наразі перевищує фізіологічні норми, а низький рівень купівельної спроможності населення приведе до скорочення таких тенденцій. Враховуючи все вище викладене, доцільно зробити висновок про необхідність покращення виробничо-економічних взаємовідносин з виробниками молока.

## 2.2. Загальна характеристика підприємства

Згідно офіційних даних історія Яготинського маслозаводу почалася в червні 1956 року. Його заснували підприємством, яке спеціалізується на переробці молока та вершків. Починаючи ще з того часу було визнано високу якість продукції, яку згодом нагородили «Знаком якості». До того ж через її відмінну якість, в минулі роки товари даного підприємства транспортували для вищих чинів [38].

На сьогодні повне найменування підприємства - Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», скорочена назва - ТДВ «Яготинський маслозавод». Юридична адреса – Україна, Київська область, Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, б.213. ТДВ "Яготинський маслозавод" зареєстроване 25.03.1996 Яготинською районною державною адміністрацією Київської області. Зареєстрований статутний капітал склав 3 796 716 грн. Організаційно-правова форма господарювання – товариство з додатковою відповідальністю. Підприємство керується лінійно-функціональною організаційною структурою (додаток А). Основними видами діяльності є виробництво молочних продуктів та роздрібна торгівля [38].

Після того, як маслозавод приєднався до групи компаній «Молочний альянс» в 2000 році, почалася реконструкція виробництва та технічне переоснащення. За останні декілька років було вкладено чимало зусиль у розвиток даного підприємства, зокрема створено цех по виробництву сухого знежиреного молока, що має найновіше та високопродуктивне обладнання, а також сучасні маслоробний та сироробний цех. В даний момент Яготинський маслозавод є місцем роботи для майже тисячі людей, але деякі з них працюють не в цехах, оскільки ще на заводі є власний автопарк, де працює водії. Окрім вище зазначених категорій працівників ще є ті, які займаються реалізацією продукції у фірмових точках та ті, які роблять

поставки сировини безперебійними, працюючи на заготівлі молока серед 7 областей.

Наразі Яготинський маслозавод займається випуском тридцяти шести категорій молокопродукції під торговою маркою «Яготинське». Серед найменувань наступні: масло вершкове; молоко, сметана та кефір різної жирності; ряжанка декількох різновидів; термостатна продукція; також наявні м'які і кисломолочні сири; йогурти різної жирності та складу; та певні новинки власного виробництва – питні закваски з та без наповнювача; кисломолочний продукт геролакт; какао на молоці; велике молоко і кефір [38]. Основна схема виробництва продукції відображено на рисунку 2.8.

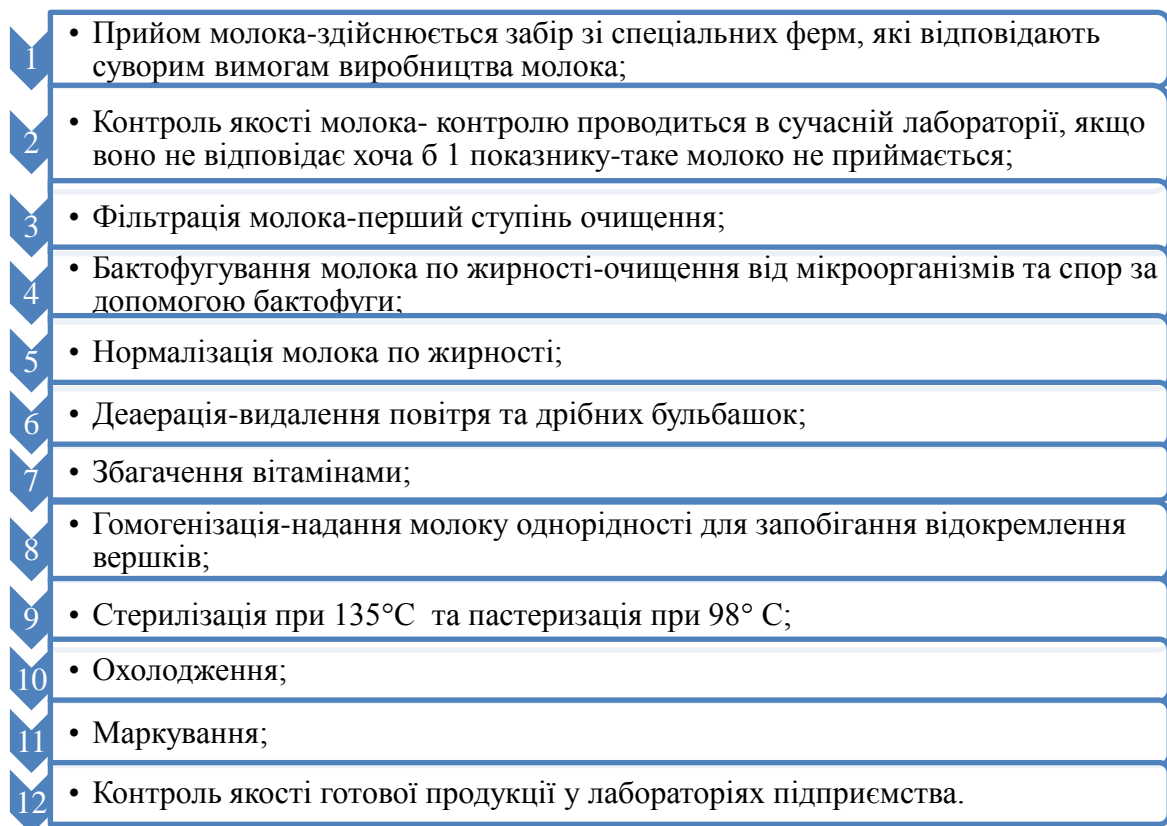


Рис.2.8. Схема послідовності виробничих процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі [38]

Продукт, на якому робиться акцент впродовж усього існування підприємства і який є основним у виробництві – це масло вершкове під



назвою «Яготинське». Воно зроблене лише з натуральних інгредієнтів без додавання консервантів та інших харчових добавок. Ще на початку входження до «Молочного альянсу» почалися підробки даного товару, оскільки воно користувалося популярністю серед споживачів. Навіть потрапляла інформація із неофіційних джерел, що в звичайних приватних гаражах чи інших будівлях виготовляли масло і все його обгортали в фольгу із назвою «Яготинське». В той час, звичайно, настали складні часи для підприємства, адже від споживачів надходили часті скарги про погіршення якості продукту, який раніше отримав від них довіру. Відтоді «Яготинський завод» ухвалив рішення про формування особливої конфігурації брикету. Для виконання поставленої цілі було придбано спеціальну установку в Прибалтиці, яка було виготовлена спеціально на замовлення «Яготинського» за останніми німецькими технологіями і тоді з'явилося нове пакування, завдяки якому споживач міг впевнено купувати продукцію, не сумніваючись в оригінальності даного продукту.

Наразі підприємство пишається не тільки маслом вершковим, а й новим особливим продуктом – закваскою «Яготинська». Вона вирізняється поміж решти товарів тим, що вміщує надзвичайну кількість спеціальних молочнокислих бактерій. Підприємство було «першовідкривачем» цієї продукції на молочному ринку країни. Тоді в 2005 році завод намагався знайти альтернативу йогуртам і винайшов саме цю закваску, яка є готовою до вживання. Вона отримала досить швидкий розвиток, про що свідчили постійно зростаючі обсяги виробництва і реалізації. За 10 років існування закваски виготовлення цього продукту заводом зросло від 300 до 30 000 літрів за добу, і зважаючи на його «корисність» така динаміка не є дивною. Наповнювачі для них виготовляються відповідним вінницько-австрійським підприємством «Агрона Фрут Україна», що має великі земельні ділянки для вирощування фруктів та ягід, а також чималі потужності для глибокого заморожування, вакуум-випарне обладнання для виробництва концентрованих фруктових добавок [38].

Розширення асортиментного портфелю Яготинського маслозаводу такими категоріями, як сир «Домашній», термостатна продукція, Геролакт, Какао та інша, є можливим через встановлення нового високотехнологічного обладнання. У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м<sup>3</sup> для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока [38]. Таке переоснащення виробничого процесу Яготинським маслозаводом здійснюється на регулярній основі, адже підприємство хоче залишатися і надалі одним з лідерів на молочному ринку і випускати конкурентоспроможну продукцію. Така звичка залишилася з моменту початкового створення, ще тоді завод встановлював останні новинки обладнання, яке було унікальним для даної галузі. Завжди долучалися до роботи кращі спеціалісти не тільки із тогочасного Союзу, а й з-за кордону.

Протягом останніх декількох років на заводі було встановлено сучасне устаткування, «родзинкою» якого стало виробництво закритого циклу. Воно не потребує втручання людини у процес виготовлення продукції, не на початку стадії, а саме завантаження сировини, не в кінці, фасування готового товару. Все це забезпечує отримання якісної та безпечної продукції, через неможливість потрапляння сторонніх предметів та бруду. А якість продукції є надзвичайно важливою для кожного підприємства і Яготинський маслозавод в цьому питанні є прикладом, адже має велику кількість винагород, сертифікатів та дипломів. Так, від 2015 року ТДВ «Яготинський маслозавод» кожного року виборює на свою продукції сертифікати Халаль, документ, який дає право на експорт продукції до країн арабомусульманського світу.

Для того, щоб мати уявлення про загальний стан підприємства та діагностувати його конкурентоспроможність необхідно здійснити оцінку фінансово-економічних показників діяльності [6]. З метою виявлення тенденцій розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» проведемо аналіз основних абсолютних фінансових показників (табл.2.1.) за даними Форми № 1 та Форми № 2 за два останні роки.

Таблиця 2.1

### Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

| Найменування показника   | Один. виміру | Роки    |         | Відхилення   |             |
|--|--------------|---------|---------|--------------|-------------|
|  |              | 2017    | 2018    | абсолютне, ± | відносне, % |
| 1  | 2            | 3       | 4       | 5            | 6           |
| 1. Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі у розрізі основних асортиментних груп:              | тонни        |         |         |              |             |
| -молоко питне  |              | 48811   | 48 433  | -378         | -0,77       |
| -кисломолочна продукція  |              | 23078   | 25 708  | 2 630        | 11,40       |
| -сирно-творожна продукція  |              | 3227    | 7 866   | 4 639        | 143,76      |
| 2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах у розрізі основних асортиментних груп: | тис. грн.    |         |         |              |             |
| -молоко питне  |              | 672671  | 768864  | 96193        | 14,30       |
| -кисломолочна продукція  |              | 421623  | 551216  | 129593       | 30,74       |
| -сирно-творожна продукція  |              | 216529  | 329687  | 113158       | 52,26       |
| 3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції   | тис. грн.    | 2706103 | 3201672 | 495569       | 18,31       |
| 4. Собівартість реалізованої продукції   | тис. грн.    | 2052854 | 2342351 | 289497       | 14,10       |
| 5. Адміністративні витрати   | тис. грн.    | 22668   | 26531   | 3863         | 17,04       |
| 6. Витрати на збут   | тис. грн.    | 363425  | 446501  | 83076        | 22,86       |

| 1  | 2            | 3       | 4       | 5      | 6     |
|--|--------------|---------|---------|--------|-------|
| 7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції | тис.<br>грн. | 2438947 | 2815383 | 376436 | 15,43 |
| 8. Прибуток (збиток) від реалізації продукції          | тис.<br>грн. | 653249  | 859321  | 206072 | 31,55 |
| 9. Прибуток (збиток) від операційної діяльності        | тис.<br>грн. | 259436  | 367869  | 108433 | 41,80 |
| 10. Чистий прибуток (збиток)                           | тис.<br>грн. | 164523  | 253732  | 89209  | 54,22 |
| 11. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації    | коп.         | 75,86   | 73,16   | -2,70  | -3,56 |
| 12. Операційна рентабельність реалізації               | %            | 9,59    | 11,49   | 1,9    | x     |
| 13. Рентабельність продукції                           | %            | 31,82   | 36,69   | 4,87   | x     |
| 14. Рентабельність власного капіталу                   | %            | 51,62   | 59,30   | 7,68   | x     |

Джерело: складено автором на основі [38]

Отже, за даними фінансових показників ТДВ «Яготинський маслозавод» можна дізнатися про наступне: незважаючи на збільшення собівартості продукції, обсяг виробництва як у вартісному, так і в натуральному виразі збільшився. Також відповідно цьому збільшились доходи та прибутки підприємства. Прибуток від операційної діяльності за період 2017-2018 рр. збільшився на 108 433 тис.грн, стосовно доходу за аналогічний період, то він зріс на 18,31%. Витрати на 1 грн знизилась на 2,7 коп, що також свідчить про позитивний розвиток. Операційна рентабельність реалізації, рентабельність продукції та власного капіталу теж мають тенденцію до зростання, за період 2017-2018рр. дані показники зросли на 1,9% , 4,87% та 7,68% відповідно.

Для того, щоб проаналізувати ефективність використання персоналу підприємства, ефективність використання основних засобів та інші показники доцільно проаналізувати рівень продуктивності праці, фондоозброєність, фондомісткість та фондівіддачу (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

**Оцінка показників ефективності діяльності ТДВ «Яготинський  
маслозавод»**

| Найменування показника                      | Роки    |         | Відхилення     |             |
|---|---------|---------|----------------|-------------|
|   | 2017    | 2018    | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| 1   | 2       | 3       | 4              | 5           |
| Середньооблікова чисельність працюючих, чол | 909     | 898     | -11            | -1,2        |
| Вартість ОЗ, тис.грн                        | 214122  | 288984  | 74862          | 35,0        |
| Вартість активів, тис.грн                   | 960957  | 1217950 | 256993         | 26,7        |
| Продуктивність праці, тис.грн/чол           | 2977,01 | 3565,34 | 588,33         | 19,8        |
| Фондовіддача, грн/грн                       | 12,64   | 11,08   | -1,6           | -12,3       |
| Фондомісткість, грн/грн                     | 0,08    | 0,09    | 0,01           | 14,1        |
| Фондоозброєність, тис.грн/чол               | 214,3   | 281,7   | 67,4           | 31,5        |

Джерело: складено автором на основі [38].

Як видно з таблиці, вартість основних засобів збільшується. Так, якщо в 2017р. їх вартість була 214122 тис. грн, то в 2018р. їх вартість досягла 288984 тис.грн., тобто відбулося зростання на 35%. Стосовно середньооблікової чисельності працюючих, то тут навпаки, цей показник з кожним роком має тенденцію до спадання. За аналізований період він знизився на 11 чоловік. Це можна пояснити тим, що з кожним роком з'являються все новіші технології та обладнання, які є все більш автоматизовані і підприємства мають скорочувати штат, оскільки така кількість працюючих не є оптимальною для підприємства. Показник фондовіддачі за період 2017-2018рр. знизився на 12,3%. Для того, щоб покращити його значення потрібно максимально завантажити устаткування. Також це може бути реалізація певної частки основних засобів, які не використовуються. Проте останнє варто здійснювати тільки тоді, коли мова йде про не перспективність подальшого існування підприємства. Проте існує і межа даного показника, адже коли обладнання завантажене на повну, то не є можливим збільшення обсягу виробництва, тільки лише при умові купівлі

додаткових одиниць основних засобів, що в свою чергу знизить фондівдачу в короткостроковому періоді. Показник фондоозброєності має тенденцію до зростання і в 2018 році він був на рівні 281,7 тис.грн/чол., тобто у порівнянні з 2017 роком він зріс на 67,4 тис.грн/чол. Показник продуктивності праці на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» за аналізований період значно підвищився. Так, якщо у 2017р. він дорівнював 2977,01 тис.грн/чол, то у 2018р. – 3565,34 тис.грн/чол., що означає збільшення на 19,8%. Оскільки, спостерігається зростання даного показника, це означає прогрес та розвиток виробництва, за рахунок переоснащення виробництва, впровадження нового високотехнологічного обладнання.

Та частина витрат, що пов'язана безпосередньо з операційною частиною діяльності, групується за відповідними економічними елементами, які показують зміст витрат в залежності від їхньої сутності і вимагає розрахунок усієї сукупності поточних витрат, незалежно від їх економічного призначення [10]. Витрати за елементами на ТДВ «Яготинський маслозавод» наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Елементи операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод», тис.грн**

| Назва статті                     | Роки    |         | Відхилення        |                |
|----------------------------------|---------|---------|-------------------|----------------|
|                                  |         |         | Абсолютне,<br>+/- | Відносне,<br>% |
|                                  | 2017    | 2018    |                   |                |
| 1                                | 2       | 3       | 4                 | 5              |
| Матеріальні затрати              | 1763122 | 1944364 | 181242            | 10,3           |
| Витрати на оплату праці          | 74980   | 109285  | 34305             | 45,8           |
| Відрахування на соціальні заходи | 16408   | 23122   | 6714              | 40,9           |
| Амортизація                      | 27668   | 37373   | 9705              | 35,1           |
| Інші операційні витрати          | 343904  | 417386  | 73482             | 21,4           |
| Разом                            | 2226082 | 2531530 | 305448            | 13,7           |

Джерело: складено автором на основі [38]

Отже, як бачимо з таблиці, витрати підприємства мають тенденцію до щорічного зростання. За період 2017-2018рр., вони зросли на 305448 тис.грн. Матеріальні затрати зросли на 10,3%, оскільки зросла вартість сировини та матеріалів, тари для виробництва продукції, також з кожним роком

збільшується ціна палива та електроенергія, що також прямопропорційно впливає на збільшення суми даної статті. Витрати на оплату праці також зросли на 45,8% і це є позитивна тенденція, адже це є важливим фактором мотивації працівників для їх продуктивної діяльності. І це свідчить, що ТДВ «Яготинський маслозавод» може забезпечувати підвищення заробітної плати, без зниження при цьому ефективності діяльності.

Крім вище наведених показників, при повноцінному аналізі діяльності підприємства також досліджують його ліквідність (табл.2.4), тобто спроможність погашати свої поточні зобов'язання вчасно і в повному обсязі.

Таблиця 2.4

#### Оцінка показників ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Назва статті                      | Нормативне значення | Роки |      | Абсолютне відхилення, +/- |
|-----------------------------------|---------------------|------|------|---------------------------|
|                                   |                     | 2017 | 2018 |                           |
| 1                                 | 2                   | 3    | 4    | 5                         |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,1-0,2             | 0,04 | 0,06 | 0,02                      |
| Коефіцієнт поточної ліквідності   | 1-3                 | 1,86 | 1,42 | -0,44                     |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 0,5-1 і >           | 1,52 | 1,23 | -0,29                     |

Джерело: складено автором

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) показує спроможність в якнайшвидший термін оплатити частину короткострокових зобов'язань [6]. Рекомендована нижня межа цього показника 0,2, але, як бачимо з таблиці та рисунку 2.9, ТДВ «Яготинський маслозавод» має менші показники за аналізований період, проте за період 2017-2018рр. він підвищився на 0,02. Коефіцієнт поточної ліквідності є в межах норми але за період 2017-2018рр. знизився на 0,44 і відхилення від бажаного значення (2-3) збільшилося. Лише показник швидкої ліквідності, який демонструє ту частину поточних зобов'язань, що може бути закрыта не лише грошовими коштами, але й за прогнозованими фінансовими результатами, протягом аналізованого періоду знаходиться в межах норми, проте також має тенденцію до спаду.

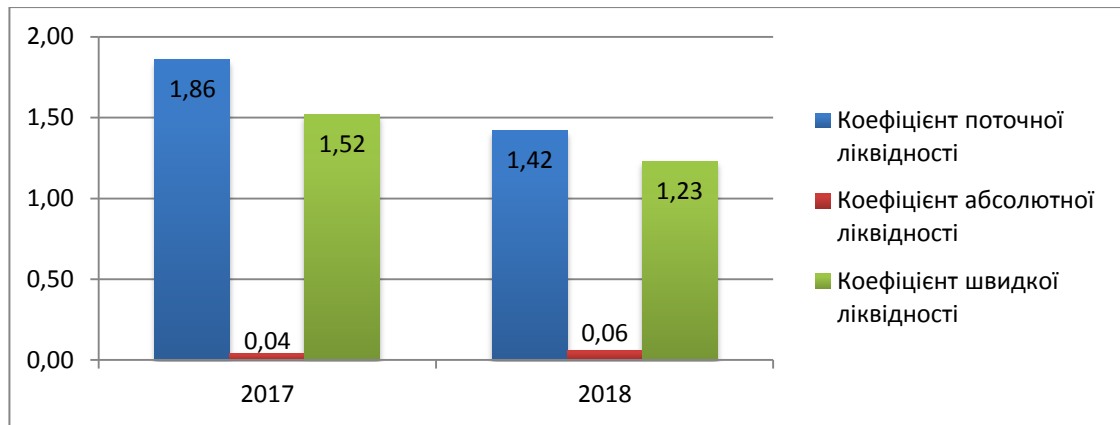


Рис. 2.9. Динаміка зміни показників ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» 2017-2018рр.

Джерело: складено автором

Дії щодо підвищення рівня ліквідності та платоспроможності вимагають в першу чергу зростання рівня доходності, що означає збільшення обсягів продажу та скорочення витрат, взяття довготермінових кредитів для спроможності профінансувати певні капітальні витрати, або відмовитись від нових інвестиційних заходів.

Не менш важливими за вище наведені показники, є показники фінансової стійкості господарюючого суб'єкта. Адже якщо підприємство стійке, воно здатне витримати несподівані коливання ринкової кон'юнктури. Аналіз показників фінансової стійкості для ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

#### Оцінка показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Назва статті                                   | Нормативне значення | Роки |      | Абсолютне відхилення, +/- |
|--|---------------------|------|------|---------------------------|
|  |                     | 2017 | 2018 |                           |
| 1  | 2                   | 3    | 4    | 5                         |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | > 0,5               | 0,42 | 0,37 | -0,05                     |
| Коефіцієнт фінансової залежності               | < 2                 | 2,40 | 2,68 | 0,28                      |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу      | 0,1 і >             | 0,77 | 0,55 | -0,22                     |
| Коефіцієнт покриття запасів                    | > 1                 | 2,53 | 2,26 | -0,27                     |

Джерело: складено автором



Отже, як бачимо з таблиці, коефіцієнт автономії знаходиться нижче нормативного значення, це означає що ТДВ «Яготинський маслозавод» значно залежить від позикових коштів і здатне фінансувати у 2018 році тільки 37% своїх активів за рахунок власних коштів, що на 5% менше ніж у 2017 році. Коефіцієнт фінансової залежності є за межами нормативного значення, що говорить про високий рівень фінансових ризиків, до того ж за період 2017-2018 рр. він ще більше віддалився від норми і дорівнював 2,68, що на 0,28 більше ніж за 2017р. Коефіцієнт маневреності власного капіталу за аналізовані періоди також є нижчим, аніж має бути, це означає, що власний капітал та частина коштів, що введена на довгострокову основу, направлена на фінансування необоротних засобів, і тому для фінансування оборотних активів потрібно залучати позикові джерела фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості. Лише коефіцієнт покриття запасів є в допустимих межах, проте за періоди 2017-2018 рр. знизився на 0,27. Тобто ТДВ «Яготинський маслозавод» має достатньо джерел фінансування для підтримки виробничого і збутового процесу. У 2018 році на кожен гривню запасів припадає 2,26 гривні доступних фінансових ресурсів.

### **2.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства**

Виявлення конкурентних переваг окремих підприємств – це завжди порівняння з іншими, присутніми в галузі, товаровиробниками. Тому першим кроком для аналізу діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є дослідження основних конкурентів даному підприємству на ринку. Для цього скористаємося методом побудови карти стратегічних груп конкурентів [22]. Карту побудуємо на основі дослідження продукції компаній, а саме масла солодковершкового, яке займає одне з провідних місць в продуктовому портфелі підприємств, та його оцінки споживачами [1]. Параметри побудови відображені у табл.2.6.

Таблиця 2.6

### Параметри для побудови карти стратегічних груп конкурентів

| №  | Торгова марка  | Ціна 1 пачки (82% жиру), грн | Рейтингова оцінка, бал |
|----|----------------|------------------------------|------------------------|
| 1  | Ферма          | 52                           | 5                      |
| 2  | Яготинське     | 52                           | 4,64                   |
| 3  | Селянське      | 50                           | 3,72                   |
| 4  | Галичина       | 45                           | 2,28                   |
| 5  | Білоцерківське | 44                           | 2,08                   |
| 6  | President      | 92                           | 1,94                   |
| 7  | Глобино        | 42                           | 0,96                   |
| 8  | Молокія        | 46                           | 1,67                   |
| 9  | Наш молочник   | 40                           | 1,57                   |
| 10 | Вологодське    | 45                           | 1,29                   |
| 11 | Valio          | 80                           | 0,61                   |

Джерело: складено автором

Відобразимо отримані дані на рисунку 2.10.

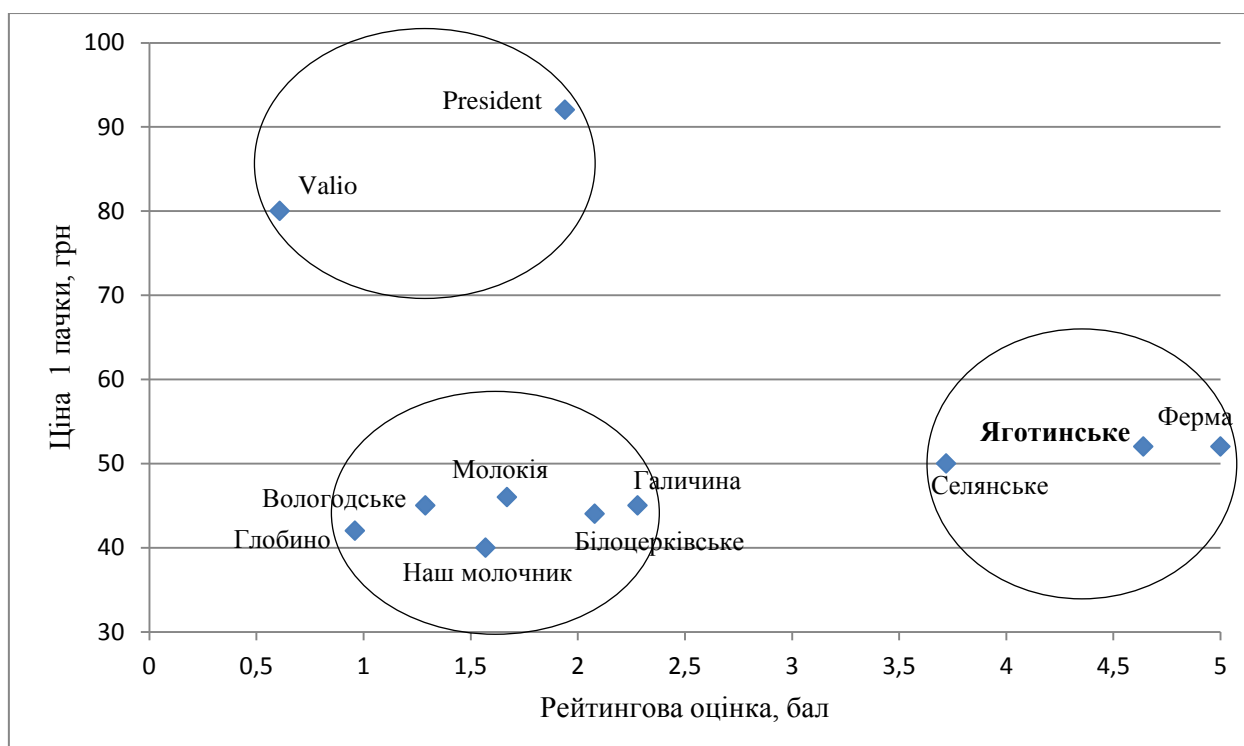


Рис. 2.10. Карта стратегічних груп конкурентів серед виробників масла солодковершкового

Джерело: складено автором

Отже, на рис.2.10 чітко відображені 3 стратегічні групи конкурентів. До першої групи відносяться наступні торгові марки: Valio та President. Вони мають надто високу ціну та не отримали високих оцінок від споживачів. До другої групи належать: Галичина, Білоцерківське, Глобино, Молокія, Наш молочник та Вологодське. Ці торгові марки мають найнижчу ціну, серед досліджених нами, та низькі бали. І третю групу складають: Ферма, Селянське та Яготинське, які мають доступну ціну, користуються найбільшою популярністю серед споживачів, відповідають їх вимогам та отримали відповідно високі оцінки.

Побудована карта чітко продемонструвала, що основними конкурентами ТДВ «Яготинський маслозавод» є ТОВ «Терра Фуд» та ТОВ «Люстдорф», оскільки вони знаходяться в одній стратегічній групі.

Другим кроком аналізу конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» є здійснення SWOT-аналізу, на основі якого визначимо сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози. Тож, за допомогою матриці SWOT-аналізу виділимо пріоритетні напрями діяльності підприємства (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Матриця SWOT-аналізу для підприємства ТДВ «Яготинський  
маслозавод»**

|   | Можливості   | Загрози  |
|---|--|--|
| 1 | 2  | 3  |
|   | 1.Зростання рівня попиту на продукцію.<br>2.Вдосконалення технологій виробництва.<br>3.Проникнення на нові ринки.<br>4.Заохочення інвесторів для залучення додаткових коштів на розвиток підприємства. | 1.Втрата частки ринку при виході на ринок нових конкурентів.<br>2.Більш низькі ціни конкурентів.<br>3.Нестача якісної сировинної бази.<br>4.Нестабільність економіки та зміни в законодавстві. |

| 1   | 2  | 3  |
|---|--|--|
| Сильні сторони  | СМ   | СЗ   |
| 1.Лояльність споживачів до продукції.<br>2.Різноманітність пропонованої продукції.<br>3.Кваліфікований персонал.<br>4.Висока якість товарів.<br>5.Розробка та впровадження новинок.<br>6.Наявність сучасного обладнання.<br>7.Наявність відомої ТМ. | Зростання рівня попиту на продукцію під-ва за рахунок високої якості пропонованої продукції, розширення існуючого асортименту.<br>Вдосконалення технологій вир-ва за рахунок заохочення інвесторів та кваліфікованого персоналу з досвідом роботи.<br>Проникнення на нові ринки за рахунок якісних продуктів та розширення асортименту, позитивного іміджу під-ва. | Загроза втрати частки ринку може бути мінімізована активним просуванням якісної продукції, лояльності споживачів та впровадженням новинок.<br>Низькі ціни конкурентів можуть бути компенсовані за рахунок якісної продукції, відомості ТМ та різноманітності пропонованої продукції. |
| Слабкі сторони  | СЛМ  | СЛЗ  |
| 1.Відносно високі ціни на проповану продукцію.<br>2.Сильний тиск конкурентів<br>3.Відсутність власної сировинної бази   | Зниження цін за рахунок вдосконалення технологій виробництва дозволить здолати проблему конкуренції.   | Відносно високі ціни на проповану продукцію під-ва у порівнянні з низькими цінами конкурентів можуть спричинити втрату частки ринку під-ва   |

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Отже, в результаті проведеного SWOT-аналізу підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» нами було виявлено, що найбільш значущими та вірогідними виявились можливості зниження цін, вдосконалення технологій виробництва та зростання рівня попиту на продукцію. Щодо аналізу загроз, можна сказати наступне: до критичного стану на даному ринку може призвести вихід нових конкурентів з аналогічним товаром або нестача якісної сировинної бази. До фінансових втрат може призвести втрата частки ринку або більш низькі ціни на продукцію у конкурентів, ніж у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Третім кроком аналізу конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» є аналіз п'ятифакторної моделі Портера, яка відома з 1970р., але популярна і донині. Вони дають змогу визначити умови функціонування окремо взятого підприємства і вплив кожної сили для визначення можливості участі в конкурентній боротьбі [35]. Тож здійснимо оцінку конкурентного

середовища для ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.8). Для оцінки впливу факторів доцільно використовувати 3-бальну шкалу (1-слабкий, 2-середній, 3-сильний вплив). По кожній конкурентній силі підраховується загальне значення її впливу.

Таблиця 2.8

### Експертна оцінка конкурентного середовища за М. Портером

| Конкурентні сили   | Фактор                                   | Стан фактору  | Оцінка фактору |   |   |
|--|--|---|----------------|---|---|
|  |  |   | 1              | 2 | 3 |
| 1  | 2  | 3   | 4              | 5 | 6 |
| 1.Проникнення нових конкурентів                                  | 1.1.Рівень вхідного бар'єру              | -значна економія на масштабах збуту   |                |   | x |
|  |  | -сильна марка з високим рівнем лояльності споживачів  |                |   | x |
|  |  | -необхідність залучення постійних покупців  |                | x |   |
|  |  | -ступінь диференціації продукту   |                | x |   |
|  | 1.2.Реакція існуючих конкурентів         | -наявність активної маркетингової політики  |                | x |   |
|  |  | -низька інноваційна активність управлінського персоналу під-ва  | x              |   |   |
| -використання методів ведення конкурентної боротьби              |  |   | x              |   |   |
| Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк) |  |   | 2,14           |   |   |
| 2.Поява товарів-замінників                                       | 2.1.Вплив товарів-замінників             | -перевагу отримує товар з нижчою ціною  |                | x |   |
|  |  | -тенденція до реалізації якісних товарів  |                |   | x |
|  |  | -відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів                                 |                | x |   |
|  |  | -низька вартість перемикавання на товар-замінник для споживача  |                | x |   |
|  | 2.2.Імітація існуючих виробів            | -поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок |                | x |   |
| Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)            |  |   | 2              |   |   |
| 3.Конкурентна сила покупців                                      | 3.1.Вплив на кон'юнктурні позиції під-ва | -схильність перемикавання на товари-аналоги   |                |   | x |
|  |  | -високий ступінь стандартизації продукції   |                | x |   |
|  |  | -рівень інформованості покупців про продукцію   |                |   | x |

| 1  | 2  | 3   | 4   | 5 | 6 |
|--|--|---|-----|---|---|
|  | 3.2.Товарна сила споживачів                            | -зростання рівня інформованості покупців про товари                     |     | x |   |
|  |  | -чутливість до ціни   |     | x |   |
| Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)                               |  |   | 2,4 |   |   |
| 4.Конкурентна сила постачальників  | 4.1.Вплив постачальників на конкурентну позицію під-ва | -обмежені можливості підприємства у виборі постачальника                |     | x |   |
|  |  | -обмеженість обсягів ресурсів постачальників                            |     |   | x |
|  |  | -висока пріоритетність галузі для постачальника                         |     | x |   |
|  | 4.2.Обмеження ресурсного потенціалу підприємства       | -низький рівень власних оборотних коштів                                |     | x |   |
| -обмежений термін зберігання в складських приміщеннях                      |  |   |     | x |   |
| Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)                        |  |   | 2,4 |   |   |
| 5.Конкуренція між існуючими на ринку конкурентами                          | 5.1.Ступінь інтенсивності конкуренції                  | -велика кількість конкурентів   |     |   | x |
|  |  | -рівень диференціації продукту на ринку                                 |     | x |   |
|  |  | -можливість до підвищення цін в рамках покриття зростання витрат        |     | x |   |
|  | 5.2.Конкурентні позиції досліджуваних під-в            | -відсутність дослідження конкурентів                                    |     | x |   |
|  |  | -досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг |     | x |   |
| Середнє значення сили впливу конкуренції між існуючими підприємствами (Ік) |  |   | 2,2 |   |   |

Джерело: складено автором на основі [35].

За результатами експертної оцінки конкурентних сил доцільно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \cdot I_{\text{нк}} + 0,2 \cdot I_{\text{тз}} + 0,3 \cdot I_{\text{пок}} + 0,1 \cdot I_{\text{пост}} + 0,2 \cdot I_{\text{к}}, \quad (2.1)$$

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \cdot 2,14 + 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 2,4 + 0,1 \cdot 2,4 + 0,2 \cdot 2,2 = 2,23$$

Отже, як бачимо показник загального впливу конкурентного середовища на рівні 2,23, що характеризує помірну для розвитку підприємства ринкову ситуацію з помірним впливом конкурентних сил. Результати проведених досліджень ТДВ «Яготинський маслозавод» показали, що у підприємства є ряд конкурентних переваг, серед яких:

1. Якість продукції та гнучке ціноутворення – довіра споживачів до продукції «Яготинське» сформована саме на основі високої якості пропонованої продукції та відносно доступної ціни;

2. Наявність доступу до якісної сировини завдяки перевіреним постачальникам, таким як «Астарта», «Кернел» та інші господарства в Чернігівській, Полтавській, Київській, Черкаській і Кіровоградській областях;

3. Наявність сертифікату Халаль, що дає право експортувати продукцію в країни арабо-мусульманського світу;

4. Філія «Яготинське для дітей» - спеціалізований завод для виготовлення продукції дитячого харчування, яка вмістила найновіше обладнання від світових виробників;

5. Наявність сучасного обладнання, що ефективно впливає на продуктивність і якість товарів, а також оптимізацію виробничих витрат;

6. Наявність висококваліфікованих працівників та оптимальної системи менеджменту;

7. Висока частка ринку та різноманітність асортименту, який є адаптованим до потреб споживачів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує стратегію диференціації. Про це свідчать наступні факти: «Яготинський маслозавод» постійно розробляє нові продукти, виводить на ринок та займається їх активним просуванням, наголошуючи на унікальності продукції підприємство пропонує спеціальні товари для дітей віком від 6 місяців під маркою «Яготинське для дітей»; для якнайкращого задоволення потреб періодично відбувається розширення номенклатури, постійно проводяться дослідження в лабораторіях та випуск унікальних товарів. На підставі проведених вище аналізів діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» можна сказати, що обраний стратегічний вектор, диференціація продукції, є досить вдалим і, на даний момент, не потрібно змінювати діючу стратегію. Місією підприємства

є безперервний пошук нових прогресивних рішень, розширення асортименту та забезпечення споживачів якісною та корисною продукцією.

## **Висновки до розділу 2**

В другому розділі дипломної роботи нами було проаналізовано молочну галузь України, яка є надзвичайно важливою для країни, адже її продукція займає вагомую частку в продуктовому кошику споживачів. На жаль, останніми роками помічається скорочення поголів'я корів, що призводить до занепаду даної галузі. Адже перш за все, це означає, що виробники недоотримують сировину для переробки, а споживачі відповідно – готову продукцію. Ринок останнього є висококонкурентним і тому вистояти на ньому переробникам є складно. Так, кількість тільки масштабних виробників становить 10-15, не говорячи про дрібних, які все частіше з'являються на ринку. Основними гравцями тут є наступні: ТОВ «Danone», АТ «Молочний Альянс», ПрАТ «Лакталіс», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», ПрАТ «Комбінат Придніпровський», ТОВ «ТерраФуд», ТОВ «Молочна компанія», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та інші.

Нами було досліджено діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод», що входить до складу АТ «Молочний альянс», а саме проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності та виявлено наявні у підприємства конкурентні переваги. Незважаючи на збільшення собівартості продукції, обсяг виробництва як у вартісному, так і в натуральному виразі збільшився. Також відповідно цьому збільшились доходи та прибутки підприємства. Щодо показників ліквідності підприємства, то коефіцієнт поточної та швидкої ліквідності за аналізований період були в межах норми, а от абсолютної – необхідно покращувати. Показники фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод», на жаль, є досить поганими, адже коефіцієнт автономії є низьким, що означає підвищену залежність від позикових коштів, коефіцієнт фінансової залежності та маневреності



власного капіталу мають ту ж саму тенденцію. Лише показник покриття запасів в межах норми, тобто підприємство має достатньо джерел фінансування для підтримки виробничого і збутового процесу. Після здійснення аналізу діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» нами було виявлено ряд конкурентних переваг, серед яких відмінна якість продукції, широкий асортимент, висококваліфіковані спеціалісти, наявність сертифікату «Халяль», що дає можливість експорту продукції до країн арабомусульманського світу, наявність філії «Яготинське для дітей», що спеціалізується на виключно дитячому харчуванні, та інші.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

### 3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямку розвитку конкурентних переваг

Конкурентні переваги можливо інтерпретувати як переваги підприємства, завдяки яким воно має здатність протистояти зовнішнім небезпекам і задовольняти потреби споживачів якісніше за конкурентів і в найефективніший спосіб. Керівництво підприємств разом з менеджерами, незалежно від форми управління, сфери та масштабів діяльності, наразі все частіше стикаються з необхідністю формування таких переваг, проте отримання їх самих по собі є неможливим. Цього можна досягти лише за допомогою безпосереднього впливу на об'єкти, що забезпечують формування конкурентних переваг, а саме управлінського впливу. Саме він демонструє спроможність системи управління здобувати протягом тривалого проміжку часу стабільно позитивні результати діяльності. Для реалізації здійснення управлінського впливу потрібно регулярно здійснювати оцінку показників формування конкурентних переваг. Та перш за все, для прийняття ефективного рішення, необхідно розуміти яке поле рішень існує, тобто генерувати можливі ідеї щодо розвитку конкурентних переваг. Для цього на аналізованому підприємстві необхідно об'єднати зусилля групи працівників, а саме менеджерів управлінського рівня та технічного, оскільки на управлінському рівні визначається ефективність та раціональність впровадження тих або інших рішень, а технічний рівень допоможе їх синтезувати, адже є більш поглибленим в щоденні операції, дії та матеріальне забезпечення сировиною, устаткуванням і т.д. Дані працівники повинні бути усунуті протягом певного проміжку часу від своїх звичних зобов'язань, щоб нічого їх не відволікало від нової задачі, а саме пошуку нових ідей розвитку конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Також вони повинні мати здатність нестандартно та творче мислити. Точкою опори даної команди виступатиме менеджер інституційного рівня, зважаючи на владу і повноваження, якими він наділений. Фактично саме ця людина остаточно прийматиме рішення про доцільність або ні синтезованого заходу, який стосується розвитку конкурентних переваг.

В умовах формування жорстокого конкурентного середовища особливо гостро постає проблема підвищення конкурентоспроможності та якості вітчизняних товаровиробників. Для розв'язання цієї проблеми була дана об'єктивна оцінка рівня конкурентоспроможності та якості ТДВ «Яготинський маслозавод» і визначені слабкі та сильні сторони її діяльності. Розробляючи шляхи підвищення конкурентоспроможності та якості ми врахуємо результати, здійснені під час проведення SWOT – аналізу. За допомогою нього бачимо, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку молочної продукції.

Доцільно запропонувати підприємству розширити свій асортимент за рахунок малозаповненої «ніші», яка на даний момент не потерпає від жорстокої конкуренції. Це виробництво безлактозної продукції, яка зараз набирає стрімку популярність. Багато споживачів страждає через непереносимість лактози і якщо ТДВ «Яготинський маслозавод» почне її виготовляти, це принесе досить непоганий прибуток підприємству. Адже наразі довіра споживачів до даної торгової марки на досить високому рівні і, у зв'язку з цим, витрати на просування продукції будуть значно меншими. Таким чином підприємство збільшить свою частку ринку та відповідно прибуток за рахунок розширення кола споживачів.

Наступною пропозицією є виготовлення продукції з протеїном. Оскільки відомо, що у наш час люди все більше слідкують за своєю статуєю, ходять до спортзалу, обмежують себе у харчуванні і відмовляються від продукції з вмістом цукру і все більшу увагу приділяють товарам з вмістом протеїну. Це не дивно, адже саме завдяки протеїну спортсмени можуть пришвидшити процес нарощування м'язів. Для того,

щоб не втрачати даний сегмент ринку (а це досить велика частка молоді), слід виготовляти таку молочну продукцію, які можуть і будуть вживати «спортсмени».

Ще однією пропозицією є виготовлення масла солодковершкового в менших фасуваннях, наприклад, у брикетах по 100 гр. Також можна було б доповнити асортимент шоколадним маслом, або з шоколадними дропсами. І також потрібно його поставляти у пакуваннях по 100 гр, оскільки виробництво даного продукту є не дешевим, відповідно і ціна буде на рівні. А якщо зменшити пакування, то така ціна «легше» сприйматиметься споживачами і продажі будуть більш ефективні.

Серед запропонованих пропозицій оберемо одну, і вважаємо, що найвигідніша пропозиція і найоптимальніша по витратам є виробництво безлактозної продукції. Адже наразі така продукція в продуктовому портфелі підприємств користуються високою конкурентоспроможністю [37]. До того ж для реалізації цього заходу не потрібно вносити суттєві коригування у виробничий процес та відсутня необхідність у придбанні нового обладнання, що зазвичай супроводжується значними фінансовими тратами. До звичної у використанні сировини, необхідно лише докупити фермент, який саме і зробить продукцію безлактозною. Але лише цим ми не обмежимося і розширимо асортимент, додавши до нього сир вершковий, який власне буде безлактозним. До того ж даний продукт буде, як для любителів солодкого, так і для тих, хто все ж надає перевагу класичному смаку. Це надасть підприємству конкурентну перевагу, оскільки в опонентів на ринку немає в товарному асортименті сиру вершкового безлактозного. Відповідно до оцінок споживачів, експертів та знаменитостей за період 2019 року основними конкурентами в сегменті сирів вершкових є наступні торгові марки [1]:

1. Чудо (Вімм-Біль-Данн);
2. Дольче (Лакталіс);

3. Фанні (Лакталіс);
4. Даніссімо (Данон);
5. Злагода (Придніпровський комбінат);
6. Машенька (Вімм-Білл-Данн);
7. Гармонія (Лубенський молочний завод);
8. Біла лінія (MilkLife).

Звичайно, торгових марок, які є конкурентами пропонованій нами продукції, існує значно більше, проте подані вище є основними згідно рейтинговій оцінці від споживачів. До того ж, перелічені вище ТМ не випускають аналогічну продукцію, тобто в даному випадку ТДВ «Яготинський маслозавод» отримує конкурентну перевагу, оскільки сир вершковий безлактозний буде представлений тільки в них, окрім того він буде в асортименті. Це свідчить що кожна людина зможе віднайти свій улюблений смак!

Управлінське забезпечення впровадження нового виду продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» складатиметься з наступних кроків:

1. Перед початком будь-яких змін у виробництві необхідно здійснити оцінку ефективності діяльності підприємства. На даному етапі менеджерами середнього рівня здійснюється аналіз фінансового стану, рентабельність, ліквідність та платоспроможність. Дана інформація подається у вигляді аналітичного звіту;

2. Прийняття рішення про впровадження у виробництво нової продукції на основі попередньо отриманих даних. В даному випадку мова йде про товар з новими властивостями та складом, який додається до вже існуючого асортименту. Таке рішення затверджується на вищому рівні управління і в результаті формується наказ про випуск відповідного продукту;

3. Розробка оперативного плану забезпечення заходу, в якому прописують витрати, що пов'язані з його виконанням;

4. Створення кошторису витрат, до складу якого включають витрати на виробництво продукції та інших, що не пов'язані безпосередньо з її виробництвом. До таких відносять: адміністративні, витрати на збут та інші;
5. Вибір постачальника необхідної сировини, тобто потрібно налагодити постачання ферменту, який входить до складу нової продукції;
6. Проект посадових інструкцій. На даному етапі вносять корективи в посадові інструкції у разі такої необхідності;
7. Внесення змін до асортиментного портфелю підприємства, які закріплюють відповідним положенням;
8. Проведення аналізу якості нового виду продукції, що підкріплюється відповідною службовою запискою;
9. Формування оперативного плану з продажу нових асортиментних одиниць;
10. Презентація продукції за допомогою створення та поширення реклами;
11. Складання оперативного плану, що містить аналіз збуту, який в свою чергу дає змогу інтегрувати інформацію менеджерам у формі, необхідній для прийняття рішень.

Отже, процес прийняття управлінського рішення на підприємстві на перший погляд може здатися простим, проте він потребує як великих трудових витрат, тобто велику кількість часу, яка витрачається на прийняття необхідного управлінського рішення, так і грошових, адже аналітичні методи планування потребують значних витрат [8].

### **3.2. Обґрунтування доцільності реалізації заходу з розширення асортименту продукції**

Для обґрунтування доцільності запропонованого нами заходу спочатку необхідно сформулювати виробничу програму ТДВ «Яготинський маслозавод», що визначатиме необхідний обсяг виробництва продукції в плановому

періоді. Дана програма демонструє потребу в матеріально-сировинних ресурсах, чисельності робочої сили, транспорті та іншому [14]. Першим етапом є визначення числа робочих днів підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Розрахунок числа днів роботи за рік

| Календарний фонд часу | Зупинки з причин   |                   |             | Всього зупинки | Кількість днів роботи обладнання, (гр.2 - гр.6) |
|-----------------------|--------------------|-------------------|-------------|----------------|---|
|                       | Вихідні і святкові | Ремонт обладнання |             |                |   |
|                       |                    | Поточний          | Капітальний |                |   |
| 1                     | 2                  | 3                 | 4           | 5              | 6   |
| 365                   | -                  | 5                 | 25          | 30             | 335   |

Джерело: розраховано автором

ТДВ «Яготинський маслозавод» відноситься до ряду потужних підприємств у галузі і це означає, що при впровадженні нової продукції воно не зазнає браку сировинних ресурсів. Це пояснюється тим, що за роки своєї вдалої роботи воно налагодило міцні та надійні зв'язки з постачальниками, підписавши з ними відповідні контракти про взаємовигідну та довгострокову співпрацю.

Наступним кроком при обґрунтуванні доцільності реалізації заходу з розширення асортиментного ряду є розрахунок виробничої програми підприємства в натуральному виразі (табл.3.2).

Таблиця 3.2

### Розрахунок виробничої програми підприємства в натуральному виразі

| Найменування продукції                           | Добова потужність, кг | Коефіцієнт використання потужності | Фактичний добовий обсяг виробництва, кг | Річний обсяг виробленої продукції, кг |
|--|-----------------------|------------------------------------|---|---------------------------------------|
| 1  | 2                     | 3                                  | 4                                       | 5                                     |
| Сир вершковий безлактозний з оригінальним смаком | 400                   | 0,7                                | 280                                     | 93 800                                |
| Сир вершковий безлактозний з фініками та кокосом | 400                   | 0,7                                | 280                                     | 93 800                                |

Продовження табл.3.2

| 1   | 2    | 3   | 4   | 5      |
|---|------|-----|-----|--------|
| Сир вершковий<br>безлактозний з чіа та<br>полуницею | 400  | 0,7 | 280 | 93 800 |
| Всього  | 1200 | 2,1 | 840 | 281400 |

Джерело: розраховано автором

Наступним кроком є перетворення виробничої програми з натурального виразу у вартісний. Для цього спочатку необхідно розрахувати витрати на сировину та матеріали на 1 кг кожного виду нової продукції (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

### Визначення вартості сировини на виробництво 1 кг продукції

| №  | Найменування продуктів                   | Од.<br>виміру | Норма витрат<br>на 1 кг | Ціна одиниці<br>сировини,<br>грн | Сума, грн |
|--|--|---------------|-------------------------|----------------------------------|-----------|
| 1  | 2  | 3             | 4                       | 5                                | 6         |
| Сир вершковий безлактозний з оригінальним смаком |  |               |                         |                                  |           |
| 1  | молоко коров'яче<br>пастеризоване , 3,2% | л             | 2                       | 10,12                            | 20,24     |
| 2  | сметана                                  | л             | 0,5                     | 35                               | 17,50     |
| 3  | вершки 20%                               | л             | 0,4                     | 43                               | 17,20     |
| 4  | фермент лактази                          | кг            | 0,003                   | 30                               | 0,09      |
| 5  | Бактеріальна<br>заквашувальна культура   | гр            | 0,01                    | 4,8                              | 0,048     |
| 6  | сіль                                     | кг            | 0,005                   | 6,75                             | 0,03      |
| 7  | консервант (сорбінова<br>кислота)        | гр            | 0,5                     | 0,2                              | 0,10      |
|  |  |               |                         |                                  | 55,21     |
| Сир вершковий безлактозний з фініками та кокосом |  |               |                         |                                  |           |
| 1  | молоко коров'яче<br>пастеризоване , 3,2% | л             | 2                       | 10,12                            | 20,24     |
| 2  | сметана                                  | л             | 0,5                     | 35                               | 17,50     |
| 3  | вершки 20%                               | л             | 0,4                     | 43                               | 17,20     |
| 4  | фермент лактази                          | кг            | 0,003                   | 30                               | 0,09      |
| 5  | Бактеріальна<br>заквашувальна культура   | гр            | 0,01                    | 4,8                              | 0,048     |
| 6  | сіль                                     | кг            | 0,005                   | 6,75                             | 0,03      |
| 7  | сухофрукти                               | кг            | 0,07                    | 45                               | 3,15      |
| 8  | кокосова стружка                         | кг            | 0,02                    | 56                               | 1,12      |
| 9  | консервант (сорбінова<br>кислота)        | гр            | 0,5                     | 0,2                              | 0,10      |
| Всього   |  |               |                         |                                  | 59,48     |



## Продовження табл.3.3

| 1   | 2                                     | 3  | 4     | 5     | 6     |
|---|---------------------------------------|----|-------|-------|-------|
| Сир вершковий безлактозний з чіа та полуницею |                                       |    |       |       |       |
| 1   | молоко коров'яче пастеризоване , 3,2% | л  | 2     | 10,12 | 20,24 |
| 2   | сметана                               | л  | 0,5   | 35    | 17,50 |
| 3   | вершки 20%                            | л  | 0,4   | 43    | 17,20 |
| 4   | фермент лактази                       | кг | 0,003 | 30    | 0,09  |
| 5   | Бактеріальна заквашувальна культура   | гр | 0,01  | 4,8   | 0,048 |
| 6   | сіль                                  | кг | 0,005 | 6,75  | 0,03  |
| 7   | ягоди                                 | кг | 0,07  | 44    | 3,08  |
| 8   | насіння чіа                           | кг | 0,02  | 93    | 1,86  |
| 9   | консервант (сорбінова кислота)        | гр | 0,5   | 0,2   | 0,10  |
| Всього  |                                       |    |       |       | 60,15 |

Джерело: розраховано автором

Після того, як нами було здійснено розрахунок вартості сировини далі визначимо вартість допоміжних матеріалів (пакувальні та інші матеріали). В нашому випадку асортимент складається з сиру вершкового тривалого, а отже пакування для цих продуктів однакове. Це дає можливість об'єднати їх для розрахунку вартості допоміжних матеріалів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Розрахунок вартості допоміжних матеріалів на виробництво 1 кг продукції**

| Найменування       | Од.виміру | Норма витрат на 1 кг продукції | Вартість за одиницю, грн | Всього витрат на 1 кг продукції, грн |
|--------------------|-----------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| 1                  | 2         | 3                              | 4                        | 5                                    |
| Пластикові стакани | шт        | 10                             | 1,20                     | 12                                   |
| Кришка             | шт        | 10                             | 0,20                     | 2                                    |
| Картонні коробки   | шт        | 1                              | 3,60                     | 3,6                                  |
| Скотч              | м         | 1,5                            | 0,12                     | 0,18                                 |
| Всього             |           |                                |                          | 17,78                                |

Джерело :розраховано автором

Оскільки всі вище зазначені матеріали та сировину потрібно транспортувати на підприємство необхідно визначити транспортно-заготівельні витрати, які становлять 5% (табл.3.5).

Таблиця 3.5

**Зведена таблиця витрат на сировину та матеріали для  
виробництва 1 кг продукції**

| Види продукції                                   | Вартість сировини та основних матеріалів ,грн | Вартість допоміжних матеріалів, грн | Транспортні витрати | Загальні витрати на сировину та матеріали на 1 кг ГП, грн |
|--|---|-------------------------------------|---------------------|---|
| 1  | 2   | 3                                   | 4                   | 5   |
| Сир вершковий безлактозний з оригінальним смаком | 55,21   | 17,8                                | 3,65                | 76,66   |
| Сир вершковий безлактозний з фініками та кокосом | 59,48   | 17,8                                | 3,86                | 81,15   |
| Сир вершковий безлактозний з чіа та полуницею    | 60,15   | 17,8                                | 3,90                | 81,85   |
| Всього   | x   | x                                   | x                   | 239,66  |

Джерело :розраховано автором

Розрахуємо витрати на паливо та електроенергію для виробництва 1 кг нової продукції. Дані представимо у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок витрат на паливо та електроенергію на 1 кг нової  
продукції**

| Енерговитрати    | Одиниця виміру | Норма витрат на 1 кг | Ціна за одиницю, грн | Сума, грн |
|------------------|----------------|----------------------|----------------------|-----------|
| 1                | 2              | 3                    | 4                    | 5         |
| Пара             | т              | 0,001                | 45                   | 0,05      |
| Електроенергія   | кВт/год        | 0,36                 | 1,68                 | 0,60      |
| Холод            | тис. ккал      | 0,2                  | 0,9                  | 0,18      |
| Вода             | м <sup>3</sup> | 0,01                 | 20,82                | 0,21      |
| Всього по статті |                |                      |                      | 1,04      |

Джерело: розраховано автором

Згідно даних підприємства, на лінії виготовлення сиру має працювати 2 особи (оскільки процес механізований): оператор лінії та оператор технологічних установок. Вони працюють за погодинною системою оплати праці. Розрахунок ефективного фонду робочого часу одного робітника за рік наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

### Ефективний фонд робочого часу одного робітника за рік

| № п/п | Елементи часу  | Кількість днів |
|-------|--|----------------|
| 1     | 2  | 3              |
| 1     | Число календарних днів                                     | 365            |
| 2     | Вихідні дні  | 104            |
| 3     | Святкові дні, що не співпадають з вихідними                | 4              |
| 4     | Разом неробочих днів                                       | 108            |
| 5     | Номінальний фонд робочого часу                             | 257            |
| 6     | Дні невиходу на роботу тому числі:                         | 47             |
| 7     | Відпустки  | 20             |
| 8     | Відпустки на навчання                                      | 6              |
| 9     | Лікарняні  | 12             |
| 10    | Неявки з дозволу адміністрації                             | 9              |
| 11    | Ефективний фонд робочого часу                              | 210            |
| 11    | Тривалість робочого дня, годин                             | 8              |
| 11    | Ефективний фонд робочого часу за рік одного робітника, год | 1680           |

Джерело: розраховано автором

Наступним кроком необхідно здійснити розрахунок заробітної плати основних робітників (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

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

| Професія                         | Тарифний розряд | Годинна тарифна ставка, грн. | Тривалість зміни, год. | Кількість змін на добу | Явочне число |         | Число днів роботи на рік | Відпрацьовано людино-днів | Основна з/п за рік, грн | Доплати до тарифного фонду заробітної плати, 90 % | Всього фонд оплати праці за рік, грн |
|----------------------------------|-----------------|------------------------------|------------------------|------------------------|--------------|---------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|---|--------------------------------------|
|                                  |                 |                              |                        |                        | за зміну     | За добу |                          |                           |                         |   |                                      |
| 1                                | 2               | 3                            | 4                      | 5                      | 6            | 7       | 8                        | 9                         | 10                      | 11  | 12                                   |
| Оператор лінії                   | 5               | 47,7                         | 8                      | 1                      | 1            | 1       | 210                      | 210                       | 80136                   | 72122,4   | 152258,4                             |
| Оператор технологічних установок | 4               | 41,4                         | 8                      | 1                      | 1            | 1       | 210                      | 210                       | 69552                   | 62596,8   | 132148,8                             |
| Всього                           | x               | x                            | x                      | x                      | 2            | 2       | x                        | 420                       | 149688                  | 134719,2  | 284407,2                             |

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо основну заробітну плату працівників на 1кг:  $(149688/281,4)/1000=0,532$ грн. Додатковий фонд заробітної плати на 1т продукції:  $(134719,2/281,4)/1000=0,479$  грн.

Загалом фонд заробітної плати на 1т продукції складає: 1,011 грн.

Розрахуємо єдиний соціальний внесок на виробництво 1т сиру вершкового (22%): 0,222 грн.

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання приймаємо у розмірі 60% від суми основної заробітної плати робітників:  $0,532*60%=0,319$ грн.

Загальновиробничі витрати (80%):  $0,532*80%=0,426$  грн.

На основі отриманих даних визначимо зведені витрати по підприємству на 1т (табл.3.9).

Таблиця 3.9

**Планова калькуляція сиру вершкового на 1 т**

| №п/п | Елементи витрат                               | Сума, грн  |  |   |
|------|---|--|--|---|
|      |   | Сир вершковий безлактозний з оригінальним смаком | Сир вершковий безлактозний з фініками та кокосом | Сир вершковий безлактозний з чаї та полуницею |
| 1    | 2   | 3  | 4  | 5   |
| 1    | Матеріальні витрати, всього                   | 77 700   | 82 184   | 82 887  |
| 1.1  | в т.ч.<br>Сировина та основні матеріали       | 55 212   | 59 482   | 60 152  |
| 1.2  | Допоміжні матеріали                           | 17 800   | 17 800   | 17 800  |
| 1.3  | Транспортно-заготівельні витрати              | 3 650,6  | 3 864,1  | 3 897,6                                       |
| 1.4  | Енергія на технологічні цілі                  | 1 038  | 1 038  | 1 038   |
| 2    | Основна заробітна плата виробничих робітників | 531,9  | 531,9  | 531,9   |
| 3    | Додаткова заробітна плата                     | 478,7  | 478,7  | 478,7   |
| 5    | Відрахування на соціальні заходи              | 222,4  | 222,4  | 222,4   |

Продовження табл.3.9

| 1  | 2   | 3        | 4        | 5        |
|----|---|----------|----------|----------|
| 6  | Витрати на утримання та експлуатацію устаткування | 319,2    | 319,2    | 319,2    |
| 7  | Загальновиробничі витрати                         | 425,6    | 425,6    | 425,6    |
| 8  | Виробнича собівартість                            | 79 678   | 84 162   | 84 865   |
| 9  | Адміністративні витрати                           | 3983,9   | 4208,1   | 4243,3   |
| 10 | Витрати на збут                                   | 7967,8   | 8416,2   | 8486,5   |
| 11 | Побічна продукція (сироватка)                     | 4000,0   | 4000,0   | 4000,0   |
| 12 | Повні витрати                                     | 87 629,8 | 92 785,8 | 93 594,9 |

Джерело: розраховано автором

Виходячи із отриманих даних розрахуємо відпускну ціну 1 т запропонованої продукції (табл.3.10), порахуємо запланований прибуток на весь річний запланований обсяг виробництва.

Таблиця 3.10

### Розрахунок відпускну ціни сиру вершкового грн. за 1 тону

| № | Елементи витрат                       | Сума, грн   |   |  |
|---|---------------------------------------|---|---|--|
|   |                                       | Сир вершковий безлактозний з оригінальним смаком, вагою 0,1кг | Сир вершковий безлактозний з фініками та кокосом, вагою 0,1кг | Сир вершковий безлактозний з чіа та полуницею, вагою 0,1кг |
| 1 | 2                                     | 3   | 4   | 5  |
| 1 | Повні витрати                         | 87629,8   | 92785,8   | 93594,9  |
| 2 | Рентабельність, %                     | 40,0  | 40,0  | 40,0   |
| 3 | Прибуток                              | 35051,9   | 37114,3   | 37437,9  |
| 4 | Відпускну ціна підприємства (без ПДВ) | 122681,7  | 129900,2  | 131032,8   |
| 5 | ПДВ 20%                               | 24536,3   | 25980,0   | 26206,6  |
| 6 | Відпускну ціна підприємства з ПДВ     | 147218,1  | 155880,2  | 157239,4   |
| 7 | Відпускну ціна за 1 шт.               | 14,7  | 15,6  | 15,7   |
| 8 | Торгівельна націнка, %                | 15,0  | 15,0  | 15,0   |
| 9 | Роздрібна ціна 1 виробу               | 16,9  | 17,9  | 18,1   |

Джерело: розраховано автором

Розрахувавши відпускну ціну сиру вершкового в асортименті, наведемо розрахунок виробничої програми у вартісному виразі (табл. 3.11):

Таблиця 3.11

### Розрахунок ефективності від введення нового продукту

| №п/ | Показники  | Значення  |   |  | Всього   |
|-----|--|---|---|--|----------|
|     |  | Сир вершковий безлактозний з оригінальним смаком, вагою 0,1кг | Сир вершковий безлактозний з фініками та кокосом, вагою 0,1кг | Сир вершковий безлактозний з чіа та полуницею, вагою 0,1кг |          |
| 1   | 2  | 3   | 4   | 5  | 6        |
| 1   | Випуск продукції, т                                | 93,8  | 93,8  | 93,8   | 281,4    |
| 2   | Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн     | 11507,55  | 12184,64  | 12290,88   | 35983,06 |
| 3   | Повні витрати на виробництво і реалізацію, тис.грн | 8219,68   | 8703,31   | 8779,20  | 25702,18 |
| 4   | Прибуток від реалізації продукції, тис.грн         | 3287,87   | 3481,32   | 3511,68  | 10280,87 |
| 5   | Чистий прибуток, тис.грн                           | 2696,05   | 2854,69   | 2879,58  | 8430,32  |

Джерело: розраховано автором

Як видно за даними таблиці 3.11, обсяг виробництва сиру вершкового безлактозного в асортименті у натуральному вираженні складе 281,4 т, що у вартісному виразі дозволить збільшити чистий дохід ТДВ «Яготинський маслозавод» на 35983,06 тис.грн., при цьому повні витрати на виробництво і реалізацію складуть 25702,18 тис.грн., прибуток від реалізації продукції в рамках заходу складе 10280,87 тис.грн при умові, що вся виготовлена продукція буде реалізована в тому ж році, а чистий прибуток – 8430,32тис.грн.

### 3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності

Після того, як ми прорахували економічну ефективність заходу, потрібно також оцінити його вплив на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства. Відповідно вплив запропонованого нами рішення, що полягає у розширенні асортименту продукції, шляхом додавання до найменувань сиру вершкового, продемонстровано у табл.3.12.

Витрати на 1 гривню виробленої продукції розрахуємо як відношення повних витрат на виготовлення продукції до її вартості в діючих цінах, тобто:  $2368053,18 / 3237655,06 = 73,14$  коп.

Показник фондівдачі розраховується як відношення обсягу виробленої продукції в діючих цінах до вартості основних виробничих фондів. Даний показник після впровадження дорівнював:  $3237655,06 / 288984,00 = 11,20$  грн/грн.

Показник фондомісткості є оберненим до фондівдачі і дорівнює відповідно після впровадження:  $288984,00 / 3237655,06 = 0,09$  грн/грн.

Рівень рентабельності продукції, що випускається, розрахуємо як відношення прибутку до повних витрат на виготовлення продукції і вимірюється у відсотках, тобто:  $869601,87 / 2368053,18 * 100 = 36,72\%$ .

Таблиця 3.12

#### Вплив заходу на основні техніко-економічні показники

| Показники  | До впровадження | Після впровадження | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення, % |
|--|-----------------|--------------------|----------------------|------------------------|
| 1  | 2               | 3                  | 4                    | 5                      |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн | 288984,00       | 288984,00          | 0,00                 | 0,00                   |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб   | 898,00          | 900,00             | 2,00                 | 0,22                   |
| Дохід від реалізації, тис. грн                   | 3201672,00      | 3237655,06         | 35983,06             | 1,12                   |
| Собівартість, тис. грн                           | 2342351,00      | 2368053,18         | 25702,18             | 1,10                   |
| Прибуток, тис. грн                               | 859321,00       | 869601,87          | 10280,87             | 1,20                   |
| Чистий прибуток, тис. грн                        | 253732,00       | 262162,32          | 8430,32              | 3,32                   |
| Витрати на 1 грн, коп                            | 73,16           | 73,14              | -0,02                | -0,03                  |

Продовження табл.3.12

| 1                          | 2     | 3     | 4    | 5     |
|----------------------------|-------|-------|------|-------|
| Фондомісткість, грн/грн    | 0,09  | 0,09  | 0,00 | -1,11 |
| Фондовіддача, грн/грн      | 11,08 | 11,20 | 0,12 | 1,12  |
| Рентабельність продукції,% | 36,69 | 36,72 | 0,04 | x     |

Джерело: розраховано автором

Бачимо, що при незмінній вартості основних засобів та майже незмінній чисельності працівників, дохід підприємства збільшується на 1,12%. Після впровадження заходу – прибуток збільшився на 1,20%. Приріст чистого прибутку становить 3,32%. Витрати на 1 грн знизилась на 0,02 копійки. Покращився показник фондівддачі, а показник фондомісткості залишився незмінним. Рентабельність продукції після впровадження заходу зросла на 0,04%.

Для того, щоб виявити зміни в конкурентних перевагах ТДВ «Яготинський маслозавод» скористаємося знову ж таки аналізом конкурентного середовища за М. Портером (табл.3.13).

Таблиця 3.13

### Експертна оцінка конкурентного середовища за М. Портером

| Конкурентні сили   | Фактор                           | Стан фактору   | Оцінка фактору |   |   |
|--|----------------------------------|--|----------------|---|---|
|  |                                  |  | 1              | 2 | 3 |
| 1  | 2                                | 3  | 4              | 5 | 6 |
| 1.Проникнення нових конкурентів                                  | 1.1.Рівень вхідного бар'єру      | -значна економія на масштабах збуту                            |                |   | x |
|  |                                  | -сильна марка з високим рівнем лояльності споживачів           |                |   | x |
|  |                                  | -необхідність залучення постійних покупців                     |                | x |   |
|  |                                  | -ступінь диференціації продукту                                |                | x |   |
|  | 1.2.Реакція існуючих конкурентів | -наявність активної маркетингової політики                     |                | x |   |
|  |                                  | -низька інноваційна активність управлінського персоналу під-ва | x              |   |   |
|  |                                  | -використання методів ведення конкурентної боротьби            |                | x |   |
| Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк) |                                  |  | 2,14           |   |   |



Продовження табл.3.13

| 1  | 2  | 3   | 4   | 5 | 6 |
|--|--|---|-----|---|---|
| 2.Поява товарів-замінників   | 2.1.Вплив товарів-замінників                           | -перевагу отримує товар з нижчою ціною  |     | x |   |
|  |  | -тенденція до реалізації якісних товарів  |     |   | x |
|  |  | -відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів                                 |     | x |   |
|  |  | -низька вартість перемикавання на товар-замінник для споживача  |     | x |   |
|  | 2.2.Імітація існуючих виробів                          | -поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок |     | x |   |
| Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)                      |  |   | 2   |   |   |
| 3.Конкурент на сила покупців   | 3.1.Вплив покупців на кон'юнктурні позиції під-ва      | -схильність перемикавання на товари-аналоги   | x   |   |   |
|  |  | -високий ступінь стандартизації продукції   |     | x |   |
|  |  | -рівень інформованості покупців про продукцію   |     | x |   |
|  | 3.2.Товарна сила споживачів                            | -зростання рівня інформованості покупців про товари   |     | x |   |
|  |  | -чутливість до ціни   |     | x |   |
| Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)                               |  |   | 1,8 |   |   |
| 4.Конкурент на сила постачальників   | 4.1.Вплив постачальників на конкурентну позицію під-ва | -обмежені можливості підприємства у виборі постачальника  |     | x |   |
|  |  | -обмеженість обсягів ресурсів постачальників  |     |   | x |
|  |  | -висока пріоритетність галузі для постачальника   |     | x |   |
|  | 4.2.Обмеження ресурсного потенціалу підприємства       | -низький рівень власних оборотних коштів  |     | x |   |
|  |  | -обмежений термін зберігання в складських приміщеннях   |     |   | x |
| Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)                        |  |   | 2,4 |   |   |
| 5.Конкуренція між існуючими на ринку конкурентами                          | 5.1.Ступінь інтенсивності конкуренції                  | -велика кількість конкурентів   | x   |   |   |
|  |  | -рівень диференціації продукту на ринку   | x   |   |   |
|  |  | -можливість до підвищення цін в рамках покриття зростання витрат                                      |     | x |   |
|  | 5.2.Конкурентні позиції досліджуваних під-в            | -відсутність дослідження конкурентів  |     | x |   |
|  |  | -досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг                               | x   |   |   |
| Середнє значення сили впливу конкуренції між існуючими підприємствами (Ік) |  |   | 1,4 |   |   |

Джерело: складено автором на основі [27].

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \cdot 2,14 + 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 1,8 + 0,1 \cdot 2,4 + 0,2 \cdot 1,4 = 1,89$$

Отже, як бачимо показник загального впливу конкурентного середовища, який був на рівні 2,23 і характеризував помірну для розвитку підприємства ринкову ситуацію, після впровадження заходу значно зменшився, а саме до 1,89, що свідчить про отримання максимально сприятливого середовища та мінімальний вплив конкурентних сил. Такі зміни стали можливими завдяки розвитку такої конкурентної переваги, як унікальність продукції. Адже зменшується як схильність споживачів перемикання на товари-аналоги, так і рівень конкурентів щодо даної продукції.

Випускаючи новий продукт, сир вершковий безлактозний в асортименті, ми думаємо перш за все про своїх споживачів. Багато людей, незважаючи на всю користь молочних продуктів, не можуть їх споживати, оскільки страждають на непереносимість лактози. Нами було впроваджено у виробництво саме таку новинку, яка підходить даній категорії людей. До того ж безлактозна молочна продукція входить до списку корисних дієтичних продуктів, тому дехто додає її в меню, слідуючи модним тенденціям і принципам здорового способу життя. Враховуючи вище викладене, вважаємо захід з розширення асортименту продукції доцільним.

### **Висновки до розділу 3**

В третьому розділі курсової роботи перед нами постала задача щодо розвитку конкурентних переваг на ТДВ «Яготинський маслозавод», а саме формування такого заходу, який на це б вплинув. Було запропоновано три напрямки діяльності, серед яких: впровадження у виробництво безлактозної продукції, розширення асортименту шляхом додавання до продуктового портфелю товарів з вмістом протеїну та фасування масла вершкового в менші за об'ємом пакування. Насправді, всі запропоновані заходи є доцільними і кожен би покращив діяльність підприємства. Проте необхідно обрати той захід, що окрім результативності з економічної точки зору,

сприятиме розвитку нових конкурентних переваг підприємства. Тому нами було обрано захід про виробництво безлактозної продукції, а саме сиру вершкового в асортименті. Ми дослідили найбільш масштабних конкурентів на ринку сирів вершкових, але жоден з них не займається виготовленням саме безлактозного сиру. Тому це і стане конкурентною перевагою ТДВ «Яготинський маслозавод».

Наступним кроком на прорахували всі витрати, необхідні для виробництва даної продукції та планові обсяги випуску на рік. Виходячи з цих даних була сформована виробнича програма в вартісному вигляді, що дала змогу оцінити прибуток від запровадження заходу, який склав 10280,87 тис.грн при умові, що вся виготовлена продукція буде реалізована в тому ж році, а чистий прибуток дорівнював 8430,32 тис.грн. Після того, як ми прорахували економічну ефективність заходу, також був оцінений його вплив на основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Так, запропонований нами план щодо розвитку конкурентних переваг дозволить збільшити дохід підприємства на 1,12%, а прибуток на 1,20%. Також витрати на 1 грн знижуватимуться, а рентабельність продукції навпаки, зростатиме. Отже, захід є доцільним до впровадження.

## ВИСНОВКИ

В першому розділі дипломного проекту нами було проведено дослідження теоретичних аспектів конкурентних переваг та джерел їх утворення. Це дало можливість дослідити трактування поняття «конкурентних переваг», відповідно до якого це є характеристики товару або торгової марки, що надають підприємству певні переваги над безпосередніми конкурентами. За джерелами формування конкурентні переваги поділяють на внутрішні та зовнішні. Зовнішні конкурентні переваги – це ті, що створюють «цінність для покупця», тобто переваги у властивостях продукту через більш повне задоволення вимог, а внутрішні – це ті, що надають підприємству перевагу у витратах виробництва через забезпечення вищої продуктивності, тобто створюють «цінність для виробництва». Для проведення аналізу конкурентних переваг, що є наявними у підприємства застосовуються такі методи, як SWOT-аналіз, модель М. Портера, експертні оцінки, «мозковий штурм» та інші.

Щодо стану молочної галузі України, то в даний момент вона на досить складній стадії свого розвитку, оскільки знаходиться під дією суперечливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед яких: зниження на закордонних ринках експортних цін, падіння курсу національної валюти, фактична нестача державної підтримки. Ці елементи стримують економічний розвиток галузі у країні. Окрім того невирішеною залишається проблема скорочення поголів'я. Так, на початок січня 2020 року кількість корів у господарствах усіх категорій зменшилась на 5% , порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Невтішною є й експортно-імпортна ситуація з молочною продукцією, оскільки швидкими темпами зростає обсяг імпортованої продукції. Так, на початок грудня 2019 року до України було «завезено» в 2,5 рази більше молока, ніж за відповідний період 2018 року. Обсяги експорту в той же час зросли на 21,5%, що пов'язано з насиченням ринку відносно дешевою імпортованою продукцією, тому

вітчизняні виробники змушені реалізовувати свою продукцію в інших країнах на більш вигідних умовах. Також в дію вступили нові вимоги щодо якості молока, відповідно до яких зупиняється прийом продукції другого сорту (сире або домашнє молоко) на переробні підприємства. Це означає, що селяни позбавляються будь-якої можливості отримати прибуток від продажу молока. Проте молочна продукція, представлена на ринках, стане більш якісною.

Одним із потужних виробників на ринку молочної продукції є ТДВ «Яготинський маслозавод». На даний час, в асортименті даного заводу налічується 36 позицій, серед яких: масло, молоко, сметана, кефір, ряжанка, термостатна молочна продукція, м'які і кисломолочні сири, йогурти та ноухау підприємства. Завод оснащений новим устаткуванням, яке й забезпечує високу якість продукції, з-поміж якого окремо можна виділити введення у процес виробництва обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес. Це, перш за все, гарантує безпеку та якість продукту. Що стосується ефективності діяльності та наявних конкурентних переваг на ТДВ «Яготинський маслозавод», то в ході оцінки становища підприємства була визначено наступні факти: обсяг виробництва як у вартісному, так і в натуральному виразі зростає і, відповідно до цього, ростуть і його доходи та прибутки. Щодо показників ліквідності та фінансового стану, то їх потрібно покращувати, адже наразі більшість з них не є в нормі. Також, нами було виявлено наступні конкурентні переваги: відмінна якість продукції, наявність широкого асортименту, висококваліфіковані фахівці, отримання сертифікату «Халяль», наявність філії «Яготинське для дітей» та інші. Попри такі, досить добрі висновки нами було розроблено деякі заходи, які б покращили діяльність підприємства. З них найбільш доцільним, на основі розрахунків та певних обґрунтувань, є виробництво безлактозної продукції, а саме сиру вершкового в асортименті. Це дасть змогу не лише підвищити фінансові результати підприємства, а й забезпечить розвиток конкурентної переваги.

Оскільки така продукція наразі користується попитом, бо велика кількість людей страждає на непереносимість лактози, а втратити таку частину споживачів є неприпустимо, то ми надали пропозицію, яка вирішить дану проблему. Було досліджено наймасштабніших конкурентів на ринку сирів вершкових, але жоден з них не займається виготовленням саме безлактозного сиру. Загалом, окрім отримання конкурентної переваги підприємством, запропонований захід принесе додатковий прибуток у розмірі 10280,87 тис.грн. Витати на 1 грн будуть зменшуватися, а рентабельність продукції збільшуватиметься.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Favor: зроби найкращий вибір! [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.favor.com.ua/ru/vote/products/butter/?results=U>
2. MilkUa.Info [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://milkua.info/uk/post/top-10-ukrainskih-virobnikiv-molocnoi-produkcii>
3. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
4. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / С.М. Бондаренко, А.А. Невмержицька // Технології та дизайн. – 2014. – № 2(11). – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2014\\_2\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf)
5. Варга І. Ф. Формування конкурентних переваг на підприємстві / І. Ф. Варга, О. М. Літвін // Бізнес Інформ. - 2013. - № 1. - С. 219-222. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_1\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_50)
6. Відносні показники ділової активності [Електронний ресурс] // Finalon.com. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/103-vidnosni-pokaznykydilovoi-aktyvnosti>.
7. Войчак А. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. Войчак, Р. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.
8. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
9. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю.О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2. – С. 60-66.
10. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2007. – 228 с.

- 11.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посібн. / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська , Н.В. Яшкіна. — К.: Алерта, 2008. — 478 с.
- 12.Діденко Є.О. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг / Є. О. Діденко, А. К. Даніленко //Ефективна економіка.–2016.–№11. [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5265>
- 13.Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна/. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384с.
- 14.Забелин П.В. , Моисеева Н.К., Основы стратегического управления: Учеб. Пособ. – М.: Информ.-внедр. Центр «Маркетинг», 1998. – 196 с.
- 15.Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С.64.
- 16.Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2008. – 352
- 17.Касич А.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Касич А.О., Глущенко Д.О. // Економіка та держава. – 2016. – № 11. – С. 65-70.
- 18.Кирцнер Израэл М. Конкуренция и предпринимательство / М. Израэл Кирцнер / Перевод с англ. докт. экон. наук А.Н. Романова. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 239 с.
- 19.Клименко С.М. Управление конкурентоспособностью предприятия: учеб. пособ. / С.М. Клименко [и др.]. – К.: КНЭУ, 2006. - 527с.
- 20.Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. - 284 с.
- 21.Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку //Легка пром-ть. - 2003. - №3. - С. 37.



22. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – О.: Атлант, 2013. – 470 с.
23. Котлик А.В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними/ А.В. Котлик // Управління розвитком. - 2011. — №4. - С.135-136.
24. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / Левицька А.О. // Вісник Хмельницького національного університету – 2012. – № 4, Т. 1.– С. 51–54.
25. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти / Лепа Н.Н. – Донецк: ООО "Юго-Восток Лтд", 2003. – 296 с.;
26. Макаров В.М. Менеджмент: учеб. пособ. / В.М. Макаров, Г.В. Попова. — СПб: Питер, 2011. — 256 с.
27. Малюк Л.П. Організація виробництва на підприємствах : навч. посібник / Л.П. Малюк, Т.П. Кононенко. – Полтава : ПУСКУ, 2009. – 254 с.
28. Мацибора В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. – К.: Каравела, 2008. – 312 с.
29. Менеджмент: підручн. / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
30. Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – М.: Альфа – Пресс, 2004. – 160 с.
31. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. - 320с.
32. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн.] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. — 539 с.
33. Ожегов С.И. и Шведкова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: - М.: А ТЕМП, 2006. — 944 с.

- 34.Полтавская Е.А. Конкуренция и конкурентные преимущества / Полтавская Е.А. // Экономика: проблемы теории та практики: Зб. наук. праць. – 2002. – Вип. 141. – Дніпропетровськ: ДНУ, С. 41–44, с. 42.
- 35.Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : [пер. с англ.] / Майкл Портер; – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
- 36.Райзберг Б.А. Курс управления экономикой. – СПб.: Питер, 2003. - 528с.
- 37.Райко Д.В. Економічна оцінка споживацької привабливості інноваційних товарів: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.02 / Д.В. Райко; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". – Х., 2003. – 19 с.
- 38.Річна інформація емітентів цінних паперів. [Електронний ресурс]. – URL : <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>
- 39.Романенко В. Конкуренція і конкурентоспроможність // Вісник Національної академії наук України. 2007. – №8. – с. 14–17.
- 40.Савчук В.І. (2008), Системи управління конкурентоспроможністю [Systemy upravlinnya konkurentospromozhnistyuu] Основа, Харків, Україна.
- 41.Саранча Г. А. Метрологія, стандартизація, акредитація та управління якістю продукції / Г.А. Саранча. – К.: ЦУЛ, 2006. – 672 с.
- 42.Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К: Кондор, 2009. – 264 с.
- 43.Семернікова І. О. Економіка підприємства : навч. посібник / І. О. Семернікова. – Херсон : ОЛДУ-плюс, 2003. – 312 с.
- 44.Стивенсон В.Дж. Управление производством / В.Дж.Стивенсон; пер. с англ. – М.: Лаборатория базовых знаний, 1999. - 928 с.
- 45.Сумець О.М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-практ. посібник / О.М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов; М-во освіти і науки України. – 2-ге вид., переробл. та доповн.

- К.: Професіонал, 2009. – 280 с.
46. Сусіденко Ю.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств переробної промисловості системи АПК: монографія / Ю.В. Сусіденко. - К.: ЦУЛ, 2012. - 116 с.
47. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.
48. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г.М. Филюк. – Ж.: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404с.
49. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.
50. Швиданенко Г.О. Економіка підприємства: підручн. / Г.О. Швиданенко, В.Г. Васильков, Н.П. Гончарова [та ін.]; за ред. Г. О. Швиданенко. — К.: КНЕУ, 2009. — 598 с.

Додаток А



Додаток Б

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»  
 Територія КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ  
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
 Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру  
 Середня кількість працівників 898  
 Одиниця виміру : тис. грн.  
 Адреса 07700 Київська область Яготинський р-н м. Яготин вул. Шевченка, буд. 213, т.(04575) 5-59-88

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

| Коди       |    |    |
|------------|----|----|
| 2019       | 01 | 01 |
| 00446003   |    |    |
| 3225510100 |    |    |
| 250        |    |    |
| 10.51      |    |    |

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

|   |
|---|
|   |
| V |

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

| Актив   | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1   | 2         | 3                           | 4                          |
| I. Необоротні активи  |           |                             |                            |
| Нематеріальні активи  | 1000      | --                          | --                         |
| первісна вартість   | 1001      | --                          | --                         |
| накопичена амортизація  | 1002      | --                          | --                         |
| Незавершені капітальні інвестиції   | 1005      | --                          | --                         |
| Основні засоби  | 1010      | 216956                      | 288984                     |
| первісна вартість   | 1011      | 389792                      | 497008                     |
| знос  | 1012      | 172836                      | 208024                     |
| Інвестиційна нерухомість  | 1015      | --                          | --                         |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020      | --                          | --                         |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | --                          | --                         |
| інші фінансові інвестиції   | 1035      | 77225                       | 77225                      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість  | 1040      | --                          | --                         |
| Відстрочені податкові активи  | 1045      | --                          | --                         |
| Інші необоротні активи  | 1090      | --                          | --                         |
| Усього за розділом I  | 1095      | 294181                      | 366209                     |
| II. Оборотні активи   |           |                             |                            |
| Запаси  | 1100      | 122105                      | 111350                     |
| Виробничі запаси  | 1101      | 51510                       | 70728                      |
| Незавершене виробництво   | 1102      | 4279                        | 6042                       |
| Готова продукція  | 1103      | 64448                       | 30856                      |
| Товари  | 1104      | 1868                        | 3724                       |
| Поточні біологічні активи   | 1110      | --                          | --                         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги  | 1125      | 285378                      | 315882                     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130      | 8154                        | 8745                       |
| з бюджетом  | 1135      | 24                          | 37                         |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1136      | --                          | --                         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                    | 1145      | 233296                      | 380464                     |
| Інша поточна дебіторська заборгованість   | 1155      | 418                         | 913                        |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160      | --                          | --                         |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165      | 13430                       | 33152                      |
| Готівка   | 1166      | 14                          | 23                         |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170      | 884                         | 187                        |
| Інші оборотні активи  | 1190      | 3087                        | 1011                       |

|  |      |        |         |
|--|------|--------|---------|
| Усього за розділом II  | 1195 | 666776 | 851741  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | --     | --      |
| Баланс   | 1300 | 960957 | 1217950 |

| Пасив   | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1   | 2         | 3                        | 4                          |
| I. Власний капітал  |           |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 1400      | 3797                     | 3797                       |
| Капітал у дооцінках   | 1405      | --                       | --                         |
| Додатковий капітал  | 1410      | --                       | --                         |
| Резервний капітал   | 1415      | --                       | --                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)   | 1420      | 397186                   | 450918                     |
| Неоплачений капітал   | 1425      | --                       | --                         |
| Вилучений капітал   | 1430      | --                       | --                         |
| Усього за розділом I  | 1495      | 400983                   | 454715                     |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення   |           |                          |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання  | 1500      | --                       | --                         |
| Довгострокові кредити банків  | 1510      | --                       | --                         |
| Інші довгострокові зобов'язання   | 1515      | 201670                   | 163493                     |
| Довгострокові забезпечення  | 1520      | --                       | --                         |
| Цільове фінансування  | 1525      | --                       | --                         |
| Усього за розділом II   | 1595      | 201670                   | 163493                     |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення  |           |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків  | 1600      | 75964                    | 154819                     |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610      | --                       | --                         |
| товари, роботи, послуги   | 1615      | 116092                   | 155939                     |
| розрахунками з бюджетом   | 1620      | 11153                    | 13066                      |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621      | 8733                     | 9087                       |
| розрахунками зі страхування   | 1625      | 841                      | 1266                       |
| розрахунками з оплати праці   | 1630      | 2918                     | 4645                       |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                  | 1640      | 594                      | 1789                       |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                     | 1645      | 124334                   | 215919                     |
| Поточні забезпечення  | 1660      | 5976                     | 9567                       |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665      | --                       | --                         |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690      | 20432                    | 42732                      |
| Усього за розділом III  | 1695      | 358304                   | 599742                     |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700      | --                       | --                         |
| Баланс  | 1900      | 960957                   | 1217950                    |

Генеральний директор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю  
«Яготинський маслозавод»

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

| Коди     |    |    |
|----------|----|----|
| 2019     | 01 | 01 |
| 00446003 |    |    |

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000      | 3201672           | 2706103                                 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050      | (2342351)         | (2052854)                               |
| Валовий: прибуток   | 2090      | 859321            | 653249                                  |
| збиток  | 2095      | (--)              | (--)                                    |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 5034              | 3220                                    |
| Адміністративні витрати   | 2130      | (26531)           | (22668)                                 |
| Витрати на збут   | 2150      | (446501)          | (363425)                                |
| Інші операційні витрати   | 2180      | (23454)           | (10940)                                 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190      | 367869            | 259436                                  |
| збиток  | 2195      | (--)              | (--)                                    |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200      | --                | --                                      |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 5477              | 3382                                    |
| Інші доходи   | 2240      | 116               | 619                                     |
| Фінансові витрати   | 2250      | (62482)           | (62046)                                 |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255      | (--)              | (--)                                    |
| Інші витрати  | 2270      | (1421)            | (688)                                   |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290      | 309559            | 200703                                  |
| збиток  | 2295      | (--)              | (--)                                    |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300      | -55827            | -36180                                  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305      | --                | --                                      |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350      | 253732            | 164523                                  |
| збиток  | 2355      | (--)              | (--)                                    |

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | --                | --                                      |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | --                | --                                      |
| Накопичені курсові різниці  | 2410      | --                | --                                      |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | --                | --                                      |
| Інший сукупний дохід  | 2445      | --                | --                                      |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | --                | --                                      |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | --                | --                                      |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | --                | --                                      |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 253732            | 164523                                  |

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 1944364           | 1763122                                 |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 109285            | 74980                                   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 23122             | 16408                                   |
| Амортизація                      | 2515        | 37373             | 27668                                   |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 417386            | 343904                                  |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>2531530</b>    | <b>2226082</b>                          |

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Генеральний директор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна



|   |   |                          |                |
|---|---|--------------------------|----------------|
|   |   | Дата(рік, місяць, число) | КОДИ           |
|   |   |                          | 2018   01   01 |
| Підприємство  | Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» | за ЄДРПОУ                | 00446003       |
| Територія   |   | за КОАТУУ                | 3225510100     |
| Організаційно-правова форма господарювання              |   | за КОПФГ                 | 230            |
| Вид економічної діяльності                              |   | за КВЕД                  | 10.51          |
| Середня кількість працівників                           | 909   |                          |                |
| Одиниця виміру:   | тис.грн. без десяткового знака                                    |                          |                |
| Адреса  | 07700, Київська обл., м. Яготин, вул. Шевченка, буд. 213          |                          |                |
| Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): |   |                          |                |
| за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)     |   |                          |                |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності        |   |                          | V              |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2017 р.**

| Актив                             | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|-----------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|---|
| 1                                 | 2         | 3                           | 4                          | 5   |
| <b>I. Необоротні активи</b>       |           |                             |                            |   |
| Нематеріальні активи:             | 1000      | 499                         | 2498                       | 0   |
| первісна вартість                 | 1001      | 2447                        | 4587                       | 0   |
| накопичена амортизація            | 1002      | 1948                        | 2089                       | 0   |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005      | 364                         | 336                        | 0   |
| Основні засоби:                   | 1010      | 175456                      | 214122                     | 0   |
| первісна вартість                 | 1011      | 320012                      | 384869                     | 0   |
| знос                              | 1012      | 144556                      | 170747                     | 0   |
| Інвестиційна нерухомість:         | 1015      | 0                           | 0                          | 0   |
| первісна вартість                 | 1016      | 0                           | 0                          | 0   |
| знос                              | 1017      | 0                           | 0                          | 0   |
| Довгострокові біологічні активи:  | 1020      | 0                           | 0                          | 0   |

|  |             |               |               |          |
|--|-------------|---------------|---------------|----------|
| первісна вартість  | 1021        | 0             | 0             | 0        |
| накопичена амортизація   | 1022        | 0             | 0             | 0        |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030        | 0             | 0             | 0        |
| інші фінансові інвестиції  | 1035        | 6102          | 77225         | 0        |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040        | 0             | 0             | 0        |
| Відстрочені податкові активи   | 1045        | 0             | 0             | 0        |
| Гудвіл   | 1050        | 0             | 0             | 0        |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060        | 0             | 0             | 0        |
| Залишок коштів у централізованих страхових<br>резервних фондах   | 1065        | 0             | 0             | 0        |
| Інші необоротні активи   | 1090        | 0             | 0             | 0        |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1095</b> | <b>182421</b> | <b>294181</b> | <b>0</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |             |               |               |          |
| Запаси   | 1100        | 104155        | 122105        | 0        |
| Виробничі запаси   | 1101        | 56680         | 51510         | 0        |
| Незавершене виробництво  | 1102        | 3885          | 4279          | 0        |
| Готова продукція   | 1103        | 42338         | 64448         | 0        |
| Товари   | 1104        | 1252          | 1868          | 0        |
| Поточні біологічні активи  | 1110        | 0             | 0             | 0        |
| Депозити перестраховання   | 1115        | 0             | 0             | 0        |
| Векселі одержані   | 1120        | 0             | 0             | 0        |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,<br>роботи, послуги  | 1125        | 212497        | 285378        | 0        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами  | 1130        | 3675          | 8154          | 0        |
| з бюджетом   | 1135        | 951           | 24            | 0        |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1136        | 902           | 0             | 0        |
| з нарахованих доходів  | 1140        | 0             | 0             | 0        |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145        | 151493        | 233296        | 0        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість  | 1155        | 5351          | 418           | 0        |
| Поточні фінансові інвестиції   | 1160        | 0             | 0             | 0        |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165        | 34704         | 13430         | 0        |
| Готівка  | 1166        | 396           | 14            | 0        |
| Рахунки в банках   | 1167        | 0             | 0             | 0        |
| Витрати майбутніх періодів   | 1170        | 419           | 884           | 0        |
| Частка перестраховика у страхових резервах   | 1180        | 0             | 0             | 0        |
| у тому числі в:<br>резервах довгострокових зобов'язань   | 1181        | 0             | 0             | 0        |
| резервах збитків або резервах належних виплат  | 1182        | 0             | 0             | 0        |
| резервах незароблених премій   | 1183        | 0             | 0             | 0        |

|   |             |               |               |          |
|---|-------------|---------------|---------------|----------|
| інших страхових резервах  | 1184        | 0             | 0             | 0        |
| Інші оборотні активи  | 1190        | 7967          | 3087          | 0        |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> | <b>521212</b> | <b>666776</b> | <b>0</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b> |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> | <b>703633</b> | <b>960957</b> | <b>0</b> |

| Пасив  | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|---|
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                             |                            |   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400        | 3797                        | 3797                       | 0   |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                          | 1401        | 0                           | 0                          | 0   |
| Капітал у дооцінках  | 1405        | 0                           | 0                          | 0   |
| Додатковий капітал   | 1410        | 0                           | 0                          | 0   |
| Емісійний дохід  | 1411        | 0                           | 0                          | 0   |
| Накопичені курсові різниці   | 1412        | 0                           | 0                          | 0   |
| Резервний капітал  | 1415        | 0                           | 0                          | 0   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                              | 1420        | 232711                      | 397186                     | 0   |
| Неоплачений капітал  | 1425        | ( 0 )                       | ( 0 )                      | ( 0 )   |
| Вилучений капітал  | 1430        | ( 0 )                       | ( 0 )                      | ( 0 )   |
| Інші резерви   | 1435        | 0                           | 0                          | 0   |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>236508</b>               | <b>400983</b>              | <b>0</b>  |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                     |             |                             |                            |   |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                       | 1500        | 0                           | 0                          | 0   |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505        | 0                           | 0                          | 0   |
| Довгострокові кредити банків   | 1510        | 0                           | 0                          | 0   |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515        | 207018                      | 201670                     | 0   |
| Довгострокові забезпечення   | 1520        | 0                           | 0                          | 0   |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                              | 1521        | 0                           | 0                          | 0   |
| Цільове фінансування   | 1525        | 0                           | 0                          | 0   |
| Благодійна допомога  | 1526        | 0                           | 0                          | 0   |
| Страхові резерви, у тому числі:  | 1530        | 0                           | 0                          | 0   |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)         | 1531        | 0                           | 0                          | 0   |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532        | 0                           | 0                          | 0   |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)                | 1533        | 0                           | 0                          | 0   |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)                     | 1534        | 0                           | 0                          | 0   |
| Інвестиційні контракти;  | 1535        | 0                           | 0                          | 0   |

|  |             |               |               |          |
|--|-------------|---------------|---------------|----------|
| Призовий фонд  | 1540        | 0             | 0             | 0        |
| Резерв на виплату джек-поту  | 1545        | 0             | 0             | 0        |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b> | <b>207018</b> | <b>201670</b> | <b>0</b> |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |             |               |               |          |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | 0             | 75964         | 0        |
| Векселі видані   | 1605        | 0             | 0             | 0        |
| Поточна кредиторська заборгованість:<br>за довгостроковими зобов'язаннями                                | 1610        | 0             | 0             | 0        |
| за товари, роботи, послуги   | 1615        | 72125         | 116092        | 0        |
| за розрахунками з бюджетом   | 1620        | 11435         | 11153         | 0        |
| за у тому числі з податку на прибуток  | 1621        | 0             | 8733          | 0        |
| за розрахунками зі страхування   | 1625        | 551           | 841           | 0        |
| за розрахунками з оплати праці   | 1630        | 2047          | 2918          | 0        |
| за одержаними авансами   | 1635        | 0             | 0             | 0        |
| за розрахунками з учасниками   | 1640        | 601           | 594           | 0        |
| із внутрішніх розрахунків  | 1645        | 162248        | 124334        | 0        |
| за страховою діяльністю  | 1650        | 0             | 0             | 0        |
| Поточні забезпечення   | 1660        | 4969          | 5976          | 0        |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | 0             | 0             | 0        |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків   | 1670        | 0             | 0             | 0        |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 6131          | 20432         | 0        |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>260107</b> | <b>358304</b> | <b>0</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b> |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>   | <b>1800</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b> |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>703633</b> | <b>960957</b> | <b>0</b> |

**Примітки**  
**Керівник**  
**Головний бухгалтер**

дані відсутні  
Сіренко О.О.  
Гишко В.Й.

|              |  |  |                |
|--------------|--|--|----------------|
| Підприємство | Товариство з додатковою відповідальністю<br>«Яготинський маслозавод»<br><br>(найменування) | Дата(рік, місяць,<br>число)<br><br>за ЄДРПОУ | КОДИ           |
|              |  |  | 2018   01   01 |
|              |  |  | 00446003       |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 12 місяців 2017 р.**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000      | 2706103           | 2024684                                 |
| Чисті зароблені страхові премії   | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума   | 2011      | 0                 | 0                                       |
| Премії, передані у перестраховання  | 2012      | 0                 | 0                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014      | 0                 | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050      | ( 2052854 )       | ( 1521831 )                             |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток   | 2090      | 653249            | 502853                                  |
| збиток  | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105      | 0                 | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110      | 0                 | 0                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума   | 2111      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112      | 0                 | 0                                       |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 3220              | 4568                                    |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122      | 0                 | 0                                       |
| Адміністративні витрати   | 2130      | ( 22668 )         | ( 18457 )                               |
| Витрати на збут   | 2150      | ( 363425 )        | ( 268928 )                              |
| Інші операційні витрати   | 2180      | ( 10940 )         | ( 13132 )                               |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю          | 2181      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і                                | 2182      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |

|   |      |           |           |
|---|------|-----------|-----------|
| сільськогосподарської продукції                                     |      |           |           |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток | 2190 | 259436    | 206904    |
| збиток  | 2195 | ( 0 )     | ( 0 )     |
| Дохід від участі в капіталі   | 2200 | 0         | 0         |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | 3382      | 4289      |
| Інші доходи   | 2240 | 619       | 792       |
| Дохід від благодійної допомоги                                      | 2241 | 0         | 0         |
| Фінансові витрати   | 2250 | ( 62046 ) | ( 53774 ) |
| Втрати від участі в капіталі  | 2255 | ( 0 )     | ( 0 )     |
| Інші витрати  | 2270 | ( 688 )   | ( 152 )   |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті           | 2275 | 0         | 0         |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток           | 2290 | 200703    | 158059    |
| збиток  | 2295 | ( 0 )     | ( 0 )     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                               | 2300 | 36180     | 28428     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування     | 2305 | 0         | 0         |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                     | 2350 | 164523    | 129631    |
| збиток  | 2355 | ( 0 )     | ( 0 )     |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття  | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці  | 2410        | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445        | 0                 | 0                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>                                |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | 0                 | 0                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>                                |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | <b>164523</b>     | <b>129631</b>                           |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

|                                  |      |         |         |
|----------------------------------|------|---------|---------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 1763122 | 1409205 |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 74980   | 61650   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 16408   | 13480   |
| Амортизація                      | 2515 | 27668   | 26299   |

|                         |             |                |                |
|-------------------------|-------------|----------------|----------------|
| Інші операційні витрати | 2520        | 343904         | 253166         |
| <b>Разом</b>            | <b>2550</b> | <b>2226082</b> | <b>1763800</b> |

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

|  |      |        |        |
|--|------|--------|--------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600 | 361592 | 361592 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605 | 361592 | 361592 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610 | 0      | 0      |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0      | 0      |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650 | 0      | 0      |

**Примітки**  
**Керівник**  
**Головний бухгалтер**

дані відсутні  
Сіренко О.О.  
Гишко В.Й.