

ЗМІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“” _____ 2020

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”

Тема: Підвищення конкурентоспроможності продукції ТМ «Королівський смак» на вітчизняному ринку з урахуванням світового досвіду

Виконала: Турло Вікторія Володимирівна

Керівник: к.е.н., професор Новак Валентина Олексіївна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ Новак В.О.
_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики
 Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
 Освітній ступень Магістр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

"___" _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Турло Вікторії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Підвищення конкурентоспроможності продукції ТМ «Королівський смак» на вітчизняному ринку з урахуванням світового досвіду

затверджена наказом ректора від «01» жовтня 2020 , № **1847/ст**

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «05» жовтня 2020 до «31» грудня 2020

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: Бухгалтерська звітність ТМ «Королівський смак», статистичні дані ТМ «Королівський смак», літературні джерела

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, особливості оцінки можливостей розвитку підприємства, сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки; здійснити аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ТМ «Королівський смак»; провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТМ «Королівський смак» та аналіз конкурентоспроможності підприємства на українському ринку, запропонувати шляхи розвитку конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. – 5, таб. - 11

Аналітико-дослідницький розділ: табл. 29 – , рис – 6; формули – 2

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 22, рис. – 2, формули – 2

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності ТМ «Королівський смак»	01.09.2020 - 04.10.2020	виконано
2.	Визначення та аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі	05.10.2020- 15.10.2020	виконано
3.	Визначення основних напрямків управління конкурентспоможністю ТМ «Королівський смак»	до 25.10.2020	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках	до 29.10.2020	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	до 01.11.2020	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 05.11.2020	виконано
7.	Вибір напрямків удосконалення конкурентоспроможності підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до 25.11.2020	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	до 01.12.2020	виконано
9.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 05.12.2020	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	до 10.12.2020	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	до 15.12.2020	виконано

Студентка _____ Турло В.В.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ проф. Новак В. О.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТМ – торгова марка

США – Сполучені штати Америки

КСП – конкурентоспроможність підприємства

ФС –Фінансова сила

КС –Конкурентоздатність підприємства

ПС–Привабливість в галузі

СТ- Стабільність галузі

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо розвитку конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак» на українському ринку з урахуванням світового досвіду для посилення його конкурентних позицій.

У вступі визначається актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядається сутність конкурентоспроможності, її роль в ринковій економіці та проведено аналіз основних категорій теорії конкуренції, зазначені види конкурентоспроможності та основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність фірми, визначено механізм оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства в умовах ринкової економіки.

У другому розділі розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства та його фінансовий стан, проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства, здійснено аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТМ «Королівський смак» та оцінку стратегічних можливостей підприємства.

У третьому розділі визначено етапи процесу вдосконалення діяльності підприємства на українському ринку та зазначені можливості розвитку конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак» шляхом відкриття монобрендового магазину.

У висновку зазначені основні висновки щодо виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

АННОТАЦИЯ

В результате проведения исследования, предоставлены предложения по развитию конкурентоспособности ТМ «Королівський смак» на украинском рынке с учетом мирового опыта для усиления его конкурентных позиций.

Во введении определяется актуальность выбранной темы квалификационной работы, объект, предмет, цель и задачи будущего исследования.

В первом разделе рассматривается сущность конкурентоспособности, ее роль в рыночной экономике и проведен анализ основных категорий теории конкуренции, указанные виды конкурентоспособности и основные факторы, которые влияют на конкурентоспособность фирмы, определено механизм оценки конкурентоспособности продукции и предприятия в условиях рыночной экономики.

Во втором разделе рассмотрена организационно-экономическая характеристика предприятия и его финансовое состояние, проведен анализ и оценка конкурентоспособности продукции предприятия, осуществлен анализ внешнеэкономической деятельности ТМ «Королівський смак» и оценка стратегических возможностей предприятия.

В третьем разделе определено этапы процесса совершенствования деятельности предприятия на украинском рынке и указанные возможности развития конкурентоспособности ТМ «Королівський смак» путём открытия монобрендового магазина.

В выводах указаны основные выводы относительно выполненного исследования и даны конкретные предложения по реализации задач квалификационной работы.

ANNOTATION

As a result of the research we made a proposals regarding the development of competitiveness of TM Korolivsky Smak on the Ukrainian market, also we take into account the world experience to strengthen its competitive position.

The introduction determines the relevance of the chosen topic of the qualification

work, object, subject, purpose and objectives of future research.

In the first section we consider the essence of competitiveness, its role in the market economy and analyzed major categories of competition theory. Noted the types of competitiveness and the main factors influencing the competitiveness of the firm. We defined the mechanism for assessing the competitiveness of products and enterprises in a market economy.

The second section considers the organizational and economic characteristics of the enterprise and its financial condition. Also the analysis and assessment of the competitiveness of the enterprises products was carried out. We analyzed foreign economic activity of TM Korolivsky Smak and provided an assessment of the strategic capabilities of the enterprise.

The third section identifies the stages of the process of improving the company's activities in the Ukrainian market and identifies opportunities for the development of competitiveness of TM "Korolivsky Smak" by opening a monobrand store.

The conclusion states the main inferences regarding to the performed research and provided specific proposals for the implementation of the tasks of qualification work.

ЗМІСТ

	Вступ	9
I.	Теоретичні основи прибутковості підприємства	11
1.1.	Поняття та роль конкуренції в ринковій економіці. Конкурентоспроможність підприємства	11
1.2.	Поняття та види конкурентних переваг	22
1.3.	Світовий досвід підвищення конкурентоспроможності продукції.	32
II.	Аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТМ «Королівський смак»	44
2.1.	Загальна характеристика діяльності ТМ «Королівський смак»	44
2.2.	Дослідження фінансово-економічної та зовнішньоекономічної	54
2.3.	Порівняльна характеристика досліджуваного підприємства та конкуруючих підприємств	70
III.	Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак»	82
3.1.	Внутрішні і зовнішні чинники підвищення конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак»	89
3.2.	Методи оцінки конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак»	89
3.3.	Рекомендації щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак»	99
	Висновки	110
	Список літератури	112
	Додатки	121

ВСТУП

Конкуентоспроможність є елементом, що характеризує ринкове положення продукції в певний момент часу й не відображає довгострокові перспективи розвитку підприємства.

Актуальність теми. На сучасному етапі активно розвивається ринок соусів. Вітчизняні виробники ведуть жорстку конкурентну боротьбу між собою. Постійно удосконалюється асортимент продукції для того, щоб залучити найбільш вимогливих споживачів. Для досягнення лідируючих позицій а ринку, ТМ «Королівський смак» необхідно, активно збільшувати конкурентні переваги, бути гнучкими та активно реагувати на зміни.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми оцінки конкурентоспроможності розкривається у працях зарубіжних дослідників: В. Адамик, Л. Мартіна, М. Портера, М.Рудницька, Р. Фатхутдінова. Проблеми оцінки, аналізу і підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств є предметом наукового інтересу й вітчизняних авторів, серед яких О. Єлець, Н.З Куприна, Л. Мороз, Ю. Іванов, Н. Тарнавська. У своїх працях вони також вивчають питання діяльності підприємства в умовах конкуренції, наводять основні чинники конкурентоспроможності продукції підприємств.

Метою є дослідження конкурентоспроможності продукції ТМ «Королівський смак» на вітчизняному ринку з урахуванням світових тенденцій та розробка заходів підвищення конкурентоспроможності продукції.

Об`єктом дослідження є процеси підвищення конкурентоспроможності продукції ТМ «Королівський смак».

Предметом дослідження є економічні відносини та способи підвищення конкурентоспроможності продукції ТМ «Королівський смак» в процесі виробництва.

Завдання роботи:

- провести аналіз профілю діяльності ТМ «Королівський смак»;
- проаналізувати поняття та роль конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ТМ

«Королівський смак»;

- дослідити методи оцінки конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак»;

- оцінити конкурентоспроможність підприємства та дослідити фактори її підвищення.

Дослідження базується на системному загальнотеоретичному осмисленні досягнень вітчизняних і зарубіжних учених з проблем формування та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Для цього поєднано загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема абстрагування, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, порівняльного аналізу. Методи експертних оцінок застосовувались при виявленні ступеня впливу на конкурентоспроможність підприємства факторів, що її формують.

Для збору інформації було опрацьовано наступні джерела: Інтернет-ресурси, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, баланси підприємства за досліджуваний період, звіти про фінансові результати, прайслисти на фірмову продукцію, державні стандарти на даний вид продукції, інструкції щодо технологічного процесу виробництва тощо.

Дипломна робота виконана на 124 сторінок, складається з вступу, 3-х розділів(поділених на підрозділи), висновків, списку використаних джерел на 9 сторінках (94 джерел).

I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та роль конкуренції в ринковій економіці.

Конкурентоспроможність підприємства

Конкуренція є необхідним і найважливішим елементом механізму управління ринком, але її характер і форма на різних ринках та в різних ринкових ситуаціях різні. У ринковій економіці конкуренція є важливим механізмом економічних відносин між виробниками та споживачами [2]. Незважаючи на те, що конкуренція пов'язана з певними витратами (зокрема, із збільшенням соціально-економічної диференціації в суспільстві), вона має значні економічні ефекти, призводить до зниження цін, покращує якість та асортимент продукції та впроваджує науково-технічні досягнення. [66]

Конкуренція - це динамічний процес, який еволюціонує; Це постійно мінливий ландшафт, в якому з'являються нові товари, нові методи збуту, нові виробничі процеси та нові сегменти ринку [76, с. 88].

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що існує багато визначень поняттю «конкуренція». Майже всі автори визначають конкуренцію як фактор який визначає привабливість для покупця, та його вартісну характеристику на ринку.

В умовах ринкової економіки компанія є виробником сировини, основною виробничою ланкою економіки [34]. Слід зазначити, що підприємство - це поєднання роботи із засобами виробництва. Рівень діяльності підприємства залежить від процесу виробництва матеріальних благ, який відповідає потребам населення, життєвому рівню, результатам використання виробничих потужностей, впровадженню науково-технічного прогресу, тобто ефективності.

Відповідно до законодавства, що діє в українській державі, компанія є незалежною господарською одиницею, яка має права юридичної особи та здійснює виробничу, дослідницьку та комерційну діяльність з метою отримання прибутку [55].

Визначення сутності конкуренції

Автор	Сутність
Адамик В.А. [1]	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети
Мочерний С.В. [33]	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний доход країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти
Панасенко Д.А. [36]	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників
Пуцентейло П. [40]	В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці
Рудницька М.О. [46]	Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності

*складено автором

Наведемо нормативні параметри, стандарти та показники для харчової промисловості (таб. 1.2). Оскільки ТМ «Королівський смак» займається реалізацією харчових продуктів.

Показники для харчової промисловості

Показники	Характеристика
Біологічні	Придатність харчової продукції до споживання
Технологічні	Промислова переробка сировини для подальшого виробничого процесу
Транспортабельність	Придатність продукції до транспортування на великі відстані (затрати часу, вартість тари і пакування, витрати на перевезення)
Екологічність	Екологічна чистота продукції
Безпечність	забезпечення працівникам гідних умов праці в процесі виробництва продукції
Економічні	Відповідність товарів ступень задоволення економічних вигод
Естетичність	Характерна особливість зовнішнього вигляду кінцевого продукту. Привабливість товару одна з головних критеріїв для покращення продажу товару.
Патенти	Можливість продавати запатентовані продукти/вироби на ринку

*узагальнено автором [64]

Суть компанії найкраще проявляється в принципах її діяльності. Як незалежний суб'єкт господарювання підприємство користується правами юридичної особи, тобто правом розпоряджатися майном, отримувати позики та укладати господарські угоди з іншими компаніями. У відділенні банку компанія має чековий рахунок, на який надходять кошти за реалізовану продукцію, і з якого сплачуються рахунки інших компаній за постачання сировини, напівфабрикатів, заробітну плату працівникам компанії та інші платежі.

Конкуренція в ринковій економіці виконує ряд функцій. По-перше, це вплив на процес ціноутворення.

Друга функція конкуренції – умови для науково-технічному прогресу.

Третя функція конкуренції полягає в тому, що вона регулює процес

суспільного відтворення в ринковій економіці.

Компанії в різних сферах управління також відрізняються своєю продукцією. Промислові, сільськогосподарські та будівельні компанії зазвичай виготовляють матеріальну продукцію. Однак є компанії, які надають послуги (наприклад, комунікаційні, побутові).

Залежно від економічного обсягу та кількості працюючих, компанії - незалежно від форми власності - можна поділити на великі, середні та малі компанії.

Також можна класифікувати компанії за масштабами:

- масове;
- серійне;
- індивідуальне виробництво.

З точки зору прибутковості (рентабельності) розрізняють:

- прибуткові (високорентабельні);
- низькорентабельні (низькорентабельні);
- збиткові компанії.

Кожне підприємство як організаційно-правову форму підприємництва можна розглядати як виробничо-технічну діяльність з виробництва певного товару чи послуги та як групу людей, що мають свої економічні інтереси в отриманні прибутку та особистого доходу.

Відомий економіст Р.Л. Азоев [3] називає десять основних видів конкурентних переваг для компаній:

1) виходячи з економічних факторів - кращий загальний економічний стан ринків, на яких працює компанія; Стимулювання державної політики у галузі інвестицій, кредитів, податків та митних зборів у цій сировинній галузі; Вплив обсягу виробництва; Ефект спеціалізації тощо;

2) на основі нормативно-правових актів, що існують на основі законів, указів та спеціальних привілеїв;

3) структурний характер, який головним чином визначається високим рівнем інтеграції виробничого процесу та реалізації продукції на підприємстві,

можливістю швидкого розширення на незайняті сегменти ринку, усунення реальних та потенційних конкурентів;

4) спричинені адміністративними методами, пов'язаними з існуванням обмежень у діяльності виробників та постачальників, подолати які може не кожен;

5) визначається станом розвитку ринкової інфраструктури, що призводить до різниці в ступені розвитку необхідних засобів зв'язку (транспорту та зв'язку); Організація та відкритість ринків праці, капіталу, капітальних товарів і технологій в регіонах;

Розвиток дистрибуторської мережі, консультаційні, інформаційні, лізингові та інші ділові послуги; Розвиток між співпрацею брендів;

6) технічні (технологічні) переваги, обумовлені високим рівнем розвитку прикладної науки і техніки в цій галузі, технічними характеристиками машин та обладнання, технологічними характеристиками сировини, що використовується у виробництві, а також технічними характеристиками самого продукту;

7) Визначається хорошою обізнаністю на основі наявності великої бази даних продавців, покупців, реклами та інформації про ринкову інфраструктуру;

8) виходячи з географічних факторів і пов'язаних з можливістю економічного подолання географічних меж ринків, а також сприятливим географічним розташуванням компанії;

9) базуються на демографічних факторах, що виникають внаслідок демографічних змін на ринку та їх позитивного впливу на обсяг та структуру попиту на пропонований товар чи послугу;

10) не правові вигоди, що виникають внаслідок недобросовісної конкуренції, неналежного виконання своїх обов'язків представниками федеральних та місцевих органів влади, бюрократії, хабарництва та корупції; злочинна діяльність, вимагання, контрабанда та експорт товарів, контроль ринків злочинними структурами.

У таблиці. 1.3 показані погляди різних авторів на тлумачення концепції "Конкурентоспроможність компанії".

Тлумачення поняття Конкурентоспроможність компанії

Автор	Тлумачення значення
А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс [12]	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг
О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [13]	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином
Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли [14]	Спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу
Н. Грицишин [16]	Вміння організації зберігати свої позиції на обраних нею ринках
П.Л. Алтухов [4]	Рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами
М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова [17]	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
І.З. Должанський, Т.О. Загорна [20]	Здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування; можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
Єрмак А.В. [22]	Синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства

	функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль [28]	Здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку
М.М. Радева, П.М. Маслов [41]	Є наслідком сукупності конкурентних переваг, відображається в низькій ціні, високій якості, значних обсягах виробництва та реалізації.
Г.Я. Кіперман [78]	Здатність протистояти на ринку іншим товаровиробникам та постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності
В.І. Крамаренко та ін. [50]	Комплекс соціально-економічних характеристик, що відображають становище суб'єкта господарювання на ринку
Р.А. Фатхудінов [53]	Здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію, його перевага стосовно інших підприємств відповідної галузі всередині країни та за її межами
С. Хамініч [55]	Можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що

	визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
Д.М. Черваньов, Л. Названова [57]	Можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, що забезпечується усім комплексом наявних у підприємства засобів

*складено автором

Аналізуючи таблицю 1.2, ми можемо зробити висновок, що серед конкурентів, які пояснюють конкурентоспроможність та зміст, немає жодної суттєвої категорії. Пояснюючи поняття конкурентоспроможності, майже всі автори наголошують на існуванні конкурентних переваг, але існують розбіжності в розумінні його переваг та пріоритетів.

Р. Хейс, С. Вілайт та Д. Кларк вказали на чотири основні рівні корпоративної конкурентоспроможності [56, с. 15]:

- Керівництво компанії це її нейтральна зона, саме в внутрішнього боку. Керівники компанії бачать свою роль лише у виробництві продукції, не турбуючись про несподіванки для конкурентів та споживачів. Вони довіряють дизайну та технічному оснащенню товару, організації продажу та ефективності реклами.

Цей підхід є успішним, коли компанія знаходить свою нішу на ринку, яка захищає її від прямої конкуренції. Однак, коли компанія виростає з ніші, їй неминуче доводиться конкурувати з іншими виробниками та турбуватися про створення конкурентної переваги;

- Компанії другого рівня конкурентоспроможності намагаються забезпечити, щоб їх компанії повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами - техніками, технологіями, методами організації виробництва провідних компаній галузі. Вони дотримуються тих самих принципів та підходів до управління якістю продукції та управління

ефективністю, але для деяких компаній використання стереотипів не сприяє підвищенню конкурентоспроможності, і в міру зростання конкуренції вони починають відходити від них;

- Підприємства третього рівня конкурентоспроможності мають успіх у конкуренції не стільки завдяки функції виробництва, скільки завдяки функції управління, якості, ефективності управління та організації виробництва в більш широкому розумінні. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів;

- Компанії четвертого рівня конкурентоспроможності їх позиція «киньте виклик усім» конкурентам у всьому світі в будь-якому аспекті виробництва або управління. Це компанії світового класу [56].

На конкурентоспроможність підприємства прямо впливає якість продукцію яку підприємство реалізовує, тому доречно розглянути таке поняття як конкурентоспроможність продукції.

Конкурентоспроможність продукції визначається на етапі проектування. Якість продукції та витрати одні з найважливіших елементів її конкурентоспроможності. Для продажу продукції на ринку обов'язково необхідно визначати і моделювати конкурентоспроможність.

Етапи визначення конкурентоспроможності продукції подані на рисунку 1.1

Що б оцінити конкурентоспроможність продукції можна використати такі методи:

- диференціальний метод;
- комплексний метод;
- змішаний метод.

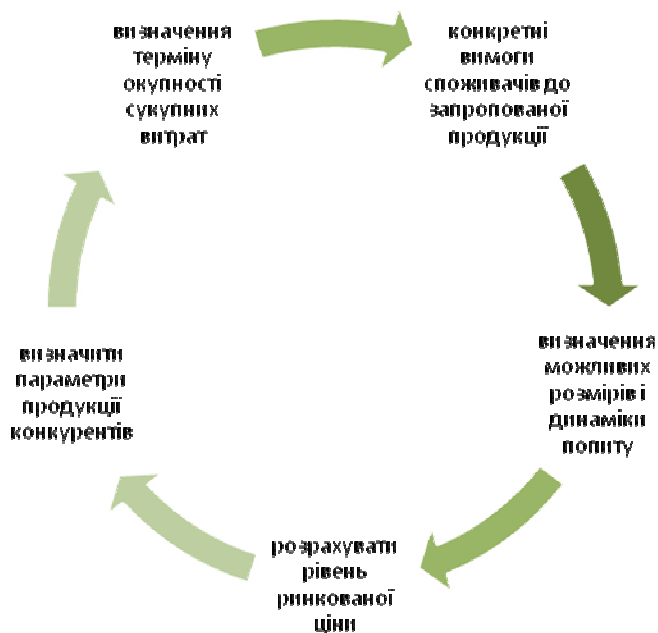


Рис..1.1 Етапи конкурентоспроможності продукту

*складено автором

Метод диференціальної оцінки заснований на використанні окремих параметрів вилученого товару та зразка (або потреб) у порівнянні з ним. Знаходячи, чи досягнуть вони рівня в цілому, за якими параметрами вони будуть відставати і які будуть максимально відрізнятися від основних.

При оцінці КСП за нормативними параметрами одиничний показник може приймати тільки два значення: 1 і 0. Якщо аналізований товар відповідає обов'язковим нормам і стандартам, цей показник дорівнює 1; у протилежному випадку показник прирівнюється до нуля. Якщо технічні параметри продукту не мають фізичної міри (зовнішній вигляд, комфортність, відповідність моді й ін.), то для додання цим параметрам кількісних характеристик необхідно використовувати експертні методи оцінки в балах [68]. Однак диференціальний метод дозволяє лише вказати факт КСП товару або наявність його дефектів у порівнянні з подібними виробами, а насправді не дозволяє вирішувати більш складні проблеми.

Комплексний метод оцінки КСП продукту заснований на застосуванні комплексних (групових, узагальнених і інтегральних) показників або зіставленні питомих корисних ефектів аналізованого продукту й зразка. Груповий показник по нормативних вимогах розраховується по спеціальній формулі, у якій

приводяться одиничні показники КСП і число нормативних параметрів, що підлягають оцінці[68].

Метод змішування за технічними параметрами вказує на ступінь відповідності даного товару існуючій потребі у всіх технічних параметрах (з точки зору вагомості параметрів).

Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється шляхом визначення загальної вартості споживача у зв'язку з придбанням та споживанням товарів. Розрахунок інтегрального показника КСП здійснюється за формулою, яка включає груповий показник за нормативними параметрами, груповий показник за технічними параметрами (крім нормативного) та груповий показник за економічними параметрами[68].

Конкуреноспроможність продукції сильно впливає на конкуреноспроможність товару на полицях магазину.

Одним із елементів підтримки стабільності конкуреноспроможності продукції є дотримання економічних параметрів, а саме:

- витрати на транспортування;
- заробітна плата;
- навчання робочого персоналу;
- страхування;
- непередбачені витрати.

1.2 Поняття та види конкурентних переваг

Вживання на висококонкурентному ринку вимагає від виробника певних конкурентних переваг, які дозволять компанії виграти конкуренцію. Проаналізуємо різні підходи вчених до поняття «Конкурентна перевага» в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Поняття «Конкурентні переваги»

Автор	Визначення
М. Портер[64]	1) сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо; 2) головна мета й результати господарської діяльності підприємства, що проявляються або менших, ніж у конкурента, витратах, або у спроможності вимірювати й контролювати додану вартість, я
Г. Азоєв, А. Челенков [3]	1) концентроване виявлення переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності, яке можна виміряти економічними показниками; 2) ті переваги, які визнали покупці, а не ті, які підприємство вважає за переваги
В. Голік [15]	концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства
Л. Балабанова, В. Холод [7]	ексклюзивна цінність, яку має об'єкт/система, що дає йому/їй перевагу над конкурентами
Д. Колліс, С. Монтгомері [26]	наслідки наявності у підприємства ключових або відмітних компетенцій

Продовження таблиці 1.4

В. Шинкаренко, А. Бондаренко [59]	переваги, висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу
Ф. Котлер [27]	переваги, яких досягає підприємство шляхом розробки пропозицій, що задовольняють потреби цільових споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів
А. Наливайко [34]	оцінені та підтверджені ринком «козирі», що формуються, виходячи з основних аналітичних характеристик конкурентного контексту, і зводяться до розміщення ресурсів підприємства в такий спосіб, щоб різні етапи виробничокомерційного ланцюга формування вартості були збалансовані та ефективно доповнювали один одного, забезпечуючи загальний синергійний ефект
Н. Міценко, Р. Лупак [31]	відображення ступеня розвиненості елементів конкурентного потенціалу підприємства, напрямів впливу й ефективності використання підприємством умов конкурентного середовища

*узагальнено автором

Проаналізувавши подані визначення авторів, найкраще тлумачити конкурентну перевагу як наявність цінних ресурсів або сукупності факторів, що дозволяють компанії конкурувати на ринку краще, ніж інші, та підтримувати її. Конкурентна перевага - наявність в організації унікальної, ексклюзивної цінності, яка дає їй перевагу над конкурентами. Це те, що ми можемо побачити у висловлюваннях вище.

Таким чином, конкурентна перевага - це відносна категорія, що характеризується здатністю пристосовуватися до мінливих умов, певним ступенем стабільності та ефективності, що в сукупності визначає можливості для успішного функціонування компанії в конкурентному середовищі. Іншими словами, саме високий рівень компетенції компанії дає їй найкращі можливості залучати та утримувати клієнтів.

Конкурентні переваги виникають і проявляються, коли і де виникає та розвивається конкуренція. Все це означає, що чим ширша конкуренція, тим важливіші сфери діяльності їх конкурентних переваг для ринкового успіху та економічної діяльності окремих компаній. Термін "конкуренція" походить від латинського дієслова *concurrere*, що буквально означає "збігатися", а в переносному значенні означає "змагатися, змагатися". Тобто «конкуренція – це економічне змагання за досягнення кращих результатів у будь-якій діяльності, боротьба товаровиробників за найбільш вигідні умови господарювання, одержання максимального прибутку» [75].

Конкурентні переваги поділяються на два основних типи: менша собівартість та диференціація продукції. Низька вартість відображає здатність компанії розробляти, виготовляти та продавати подібний товар за меншими витратами, ніж конкуренція. Диференціація - це можливість запропонувати клієнту унікальну або вищу цінність у вигляді нової якості продукції, особливих споживчих характеристик або послуг. Компанії, які стабільно та ефективно працюють, намагаються одночасно поліпшити якість товару та зменшити виробничі витрати [43, с.97].

Параметри конкурентоспроможності - це здебільшого кількісні характеристики властивостей товару, що враховують галузеві особливості його конкурентоспроможності.

Товари - основний об'єкт на ринку. Він має цінність та споживчу вартість, якість, яка визначається технічним рівнем, встановленим споживачами, та показниками надійності, корисності, ефективності виробництва та споживання. У товарі висвітлено всі особливості та суперечності розвитку ринкових відносин в

економіці. Товар - точний показник економічної сили та активності виробника[70].

Конкурентоспроможність товару - це складний показник, який визначає здатність товару задовольняти потреби споживачів на ринку, зберігаючи або збільшуючи реальний дохід виробника[11]. У цьому визначенні слід наголосити на трьох важливих моментах:

- Товар повинен відповідати вимогам споживачів у вибраному сегменті ринку за ціною та якістю.

- Ринок, на якому продаються товари, повинен бути вільним та справедливим, тобто повинен бути вільний доступ на ринок товарів-конкурентів, і ці товари не повинні піддаватися дискримінації у сфері впливу або, навпаки, надавати їм перевагу.

- Цінова конкурентоспроможність не повинна бути досягнута за рахунок зменшення доходу виробника товару, оскільки зменшення заробітної плати робітників може значно знизити ціну на товар, а збільшення виробництва може знизити собівартість одиниці продукції [79].

Якщо проаналізувати український ринок за категорією майонез та соуси, можна зробити висновок, що ринок насичений товарами для різних бюджетів. Сировинна структура українського ринку в 2017 році становила лише 47,3% соусів і 52,7% майонезу.

Конкурентоспроможність формується під впливом великої кількості внутрішніх і зовнішніх факторів походження, які по-різному впливають на неї. Конкурентні фактори є рушійною силою, що формує та визначає тип конкурентоспроможності, як представлено в табл. 1.5.

Внутрішньо включають якість та споживчі характеристики товарів та послуг, маркетинг та комерційну підтримку, потенціал та ресурси компанії та інші.

До зовнішніх належать стан світового та внутрішнього ринків, платоспроможний попит населення та держави.

Таблиця 1.5

Конкурентні переваги підприємства

№№	Показник		Характеристика
1	джерела їх виникнення	зовнішні	базуються на спроможності підприємства створити більш значущі цінності для споживачів
		внутрішні	внутрішні елементи діяльності організації, які кращі за аналогічні елементи конкурентів
2	тривалістю дії	тривалі	
		тимчасові	
3	Залежно від імовірності успіху підприємства	ймовірні	
		очевидні	
4	Залежно від інтенсивності та характеру впливу на споживачів	інтенсивні	
		звичайні	

* складено автором [58]

Регулювання економіки, рівень розвитку ринкової інфраструктури, динаміка валютного курсу тощо. Зовнішні фактори ускладнюють процес управління компанією, збільшують ризики у формуванні та розвитку конкурентних переваг цієї компанії [9].

Головним елементом для створення та подальшого формування конкурентних переваг є конкурентна стратегія компанії. Формування конкурентної стратегії компанії - це досить складний творчий процес, який вимагає висококваліфікованих найкращих виконавців. Розробка стратегії спочатку базується на прогнозі умов інвестиційної діяльності (інвестиційного клімату) та ситуації на інвестиційному ринку загалом та щодо окремих його сегментів. Складність цього процесу полягає в тому, що при визначенні стратегії,

пошуку та оцінці альтернативних інвестиційних рішень, які найкраще відповідають іміджу компанії та цілям її розвитку. Ще одна складність у формулюванні стратегії полягає в тому, що вона не є постійною, а вимагає регулярних корекцій, щоб врахувати змінні зовнішні умови та нові можливості зростання компанії.

Формування конкурентних переваг досліджувалося на основі підприємства ТМ «Королівський смак». Яке займається реалізацією оптової і роздрібною торгівлі продуктів харчування.

Обсяг наданих послуг ТМ «Королівський смак» досить різноманітний. Основний напрямок роботи[39]:

- 10.41 — Виробництво олії та тваринних жирів;
- 10.39 — Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів;
- 10.84 — Виробництво прянощів і приправ;
- 10.89 — Виробництво інших харчових продуктів;
- 45.20 — Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 46.21 — Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.39 — Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [39].

Торгова марка «Королівський смак» виготовляє багато продукції, включаючи:

- Майонез.
- Томатна паста.
- Соняшникова олія.
- Хрін.
- Томатні соуси.
- Макарони.
- Овочеві консерви.
- Згущене молоко.
- Аджика.

- Різні приправи і спеції.
- Оцет.
- Фасоване смажене насіння.

Для визначення конкурентного профілю торгової марки «Королівський смак» було виділено головні конкурентні чинники. Результати оцінок подано в таблиці 1.6

Таблиця 1.6

Конкурентний профіль ТМ «Королівський смак» у порівнянні з основним конкурентом ТМ «Чумак»

№	Конкурентні чинники	Рейтинг продуктивності ТМ «Королівський смак»				
		1	2	3	4	5
1	Попит			x		
2	Смак					x
3	Цінова політика				x	
4	Розрекламованість бренду				x	
5	Розширення товарної номенклатури товарів		x			

**складено автором*

Конкурентна перевага – наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами.

Зазвичай українські споживачі обирають товар за смаком та доступною ціною. Тому проаналізуємо в категоріях смак, доступна ціна, попит та реклама такі торгові марки «Торчин», «Верес», «Щедро».

Смак — це один з показників якості, який свідчить про наявність та характер барвників. Смакові та ароматичні речовини, відповідальні за певні відчуття смаку (солоного, кислого, солодкого) або запаху, визначають наскільки продукт задовольнить потреби покупця [17].

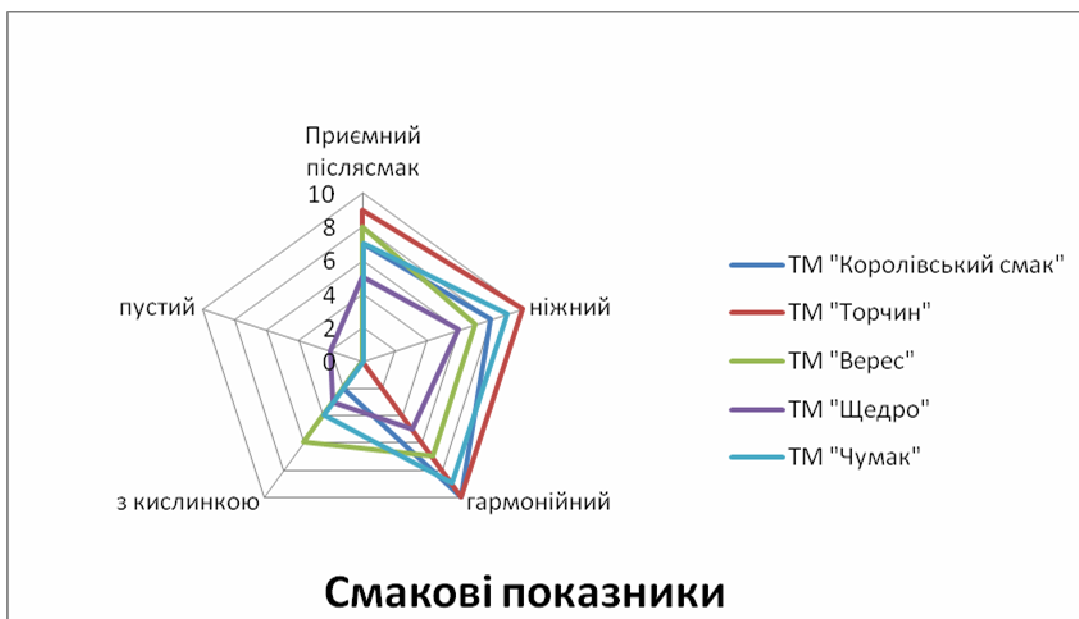


Рис.1.2. Смакові показники товарів

*складений автором

Рішення про придбання є центральним актом споживача, коли він задовольняє свої потреби. У різних ситуаціях цей процес здійснюється по-різному. Іноді рішення приймається за лічені секунди, не рідко це може зайняти тижні чи навіть місяці.

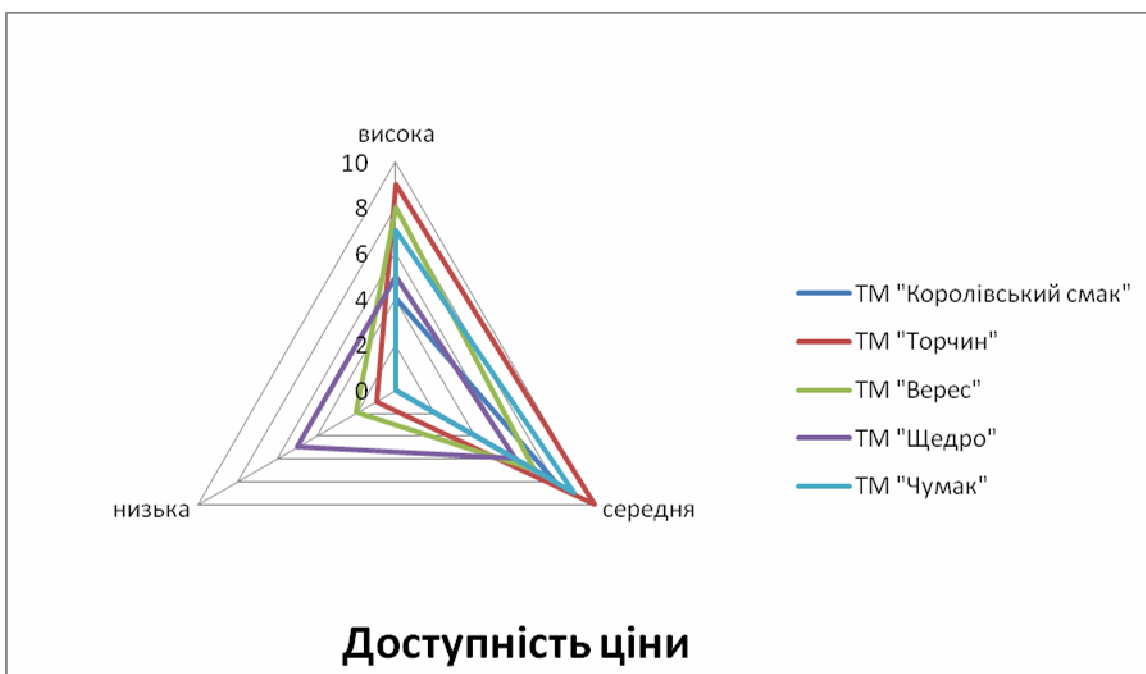


Рис.1.3 Доступність ціни

*складено автором

У деяких випадках для прийняття рішення збирається велика кількість інформації, а іноді це абсолютно спонтанно. Є покупки, які рідко або раз у житті робляться, але є такі, які робляться регулярно. При цьому люди поведуться абсолютно по-різному. З точки зору маркетингу ціна товару - це оцінка його споживчої вартості з точки зору особи, яка виробляє або обмінює товар. [48].

Більша частина візуальної реклами - це національна споживча реклама; Інша назва – брендинг[93].

Основна увага в цій рекламі спрямована на створення іміджу та підвищення поінформованості про бренд. Всі його зусилля підпорядковуються прагненню скласти чітке уявлення про бренд товару.

Використання реклами для просування брендів дозволяє:

- досягти бажаного рівня інформації про торгову марку, що визначається як здатність покупця розпізнати торгову марку в місці продажу (ідентифікація виписки) і таким чином визнати існування потреби у товарі;

- домогтися спонтанного згадування бренду покупцем, якщо він відчуває потребу перед покупкою (запам'ятовування заяви);

- підтримувати рівень відомості марки та нагадувати споживачам про її переваги та цінність;

- Створити приємні асоціації про конкретну марку;

- Полегшити опис товару;

- Зменшити ймовірність плагіату;

- Відкриті нові можливості пізнаваності бренду;

- Створювати і підтримувати позитивне ставлення до торгової марки і створювати або змінювати ставлення споживачів до товару [81].

Найбільшою вагомою конкурентною перевагою ТМ «Королівський смак» є доступна ціна на якісні продукти харчування. Ціну на товари можна вважати доступною і справедливою. Вона відповідає ціновій політиці ринку України.

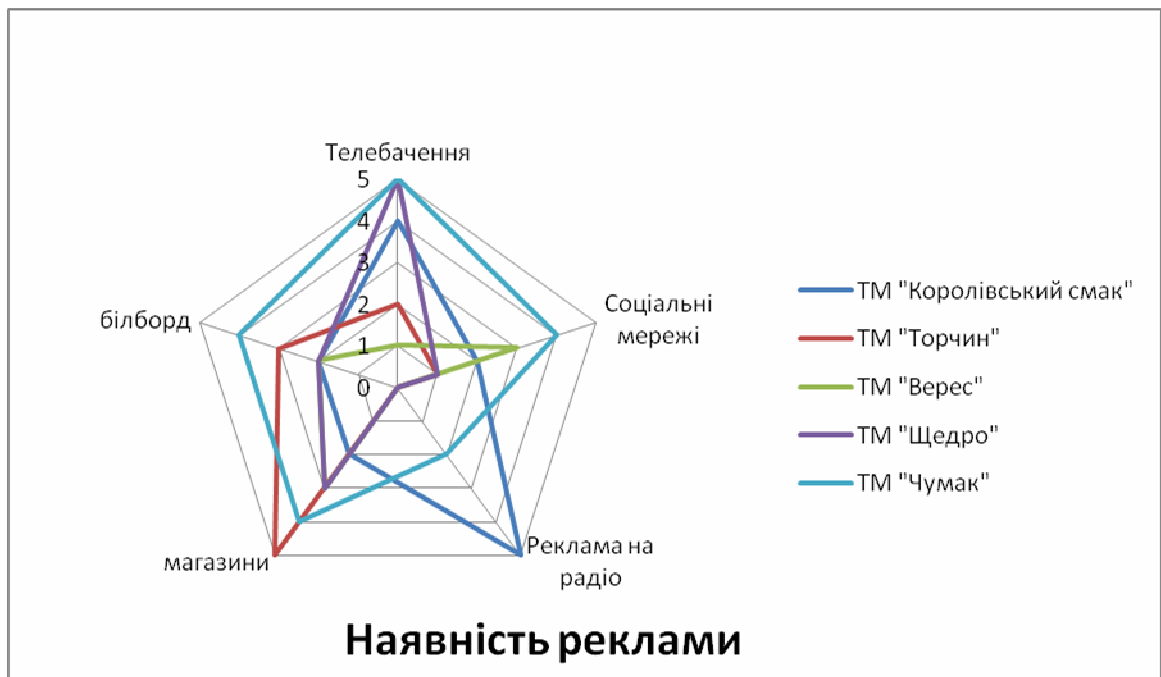


Рис. 1.4 Розрекламованість бренду

*складено автором

ТМ «Королівський смак» для підвищення конкурентоспроможності розширює свій асортимент продукції.

1.3. Світовий досвід підвищення конкурентоспроможності продукції

Науково-технічний прогрес ХХ ст. призвів до змін в технологіях виробництва харчової продукції. Ці зміни позитивно вплинули на якість продукції, але одночасно знизили її харчову цінність. В структурі продукції з'явилися нові інгредієнти та харчові домішки, які подовжують термін придатності продуктів харчування.

Пріоритетом для всього світу є виробництво якісної харчової продукції. Безпечність продукції контролюється державою і самим підприємством. Розглянемо світовий досвід конкурентоспроможності на прикладі виробництва майонеза та олійно-жирових продуктів.

Соус емульсійного типу під широковідомою назвою «майонез» є одним з найбільш використовуваних типів соусів у всьому світі. Майонез як харчовий продукт являє собою стабільну емульсію «олії у воді», що за класичною технологією виготовляється з рослинної олії, яєчних жовтків і, як правило, з додаванням гірчиці, солі, оцту та приправ.

В іноземній номенклатурі майонез – це соус, із вмістом жиру не менше 78%.

В Сполучених штатах Америки норми якості майонезу встановлює Міністерство сільського [84].

На території Європейського союзу діє стандарт CODEX STAN 168 [60]. При виготовленні майонезу дозволені такі продукти:

- яйця курячі;
- цукор;
- сіль;
- молоко (молочні продукти);
- з барвників дозволено використовувати куркумін.

За безпечність харчових продуктів відповідає програма HACCP [73]. Завдяки HACCP підприємство отримує контроль на усіх етапах виготовлення продукції, гарантує, що продукти є безпечними до вживання у харчуванні,

закріплює довіру споживачів, законодавчо закріплює нормативні вимоги до харчових продуктів [73].

Світовий досвід показує на успішність таких брендів як Nestle, AR Brands, Ajinomoto co. inc., Unilever PLC, Kraft Heinz Company, ADM Antwerp NV, як представлено на рис.1.7.

Всі компанії лідери мають за основу програму ISO 9001:2000 [64]. ISO 9001:2000 – це стандарт міжнародного зразку. Він містить вимоги до виробництва в сфері управління персоналом.

Підприємство з сертифікатом ISO автоматично отримує доступ до тендерів та різноманітних проектів. Головна установка цієї програми це забезпечити якісний товар, для замовника. Мінусом цієї програми є те що, вона не вирішує питання конкурентоспроможності [67].

Ринок майонезу в світі постійно розвивається. Розглянемо в таблиці 1.8 десять кайн лідерів з виробництва майонезу за 2019 рік.

Таблиця 1.7

Найбільші світові виробники майонезу

Назва	Місце розташування	Характеристика
Nestle	Швейцарія	Компанія володіє більше 100 брендами, займається виробництвом і реалізацією продукції сектора FMCG
AR Brands	Південна Африка	Південноафриканська компанія, основний напрямок діяльності якої - виробництво і реалізація майонезу
Ajinomoto co. inc.	Японія	Компанія, яка займається виробництвом продуктів харчування, соусів і напоїв і має філії в багатьох країнах світу
Unilever PLC	Великобританія	Компанія володіє більше 100 брендами; займається виробництвом, дистрибуцією і реалізацією продукції сектора FMCG

Продовження таблиці 1.7

Kraft Heinz Company	США	Компанія володіє більше 20 брендами, займається виробництвом, реалізацією продуктів харчування, зокрема соусами
ADM Antwerp NV	Бельгія	Компанія, яка займається виробництвом продуктів харчування, напоїв і кормів для тварин

* складено автором на основі [72]

Аналізуючи дані таблиці, найбільша частка у США і Росії 19,3% і 17,1% відповідно. Ринок майонезу в вартісному вираженні зростає у всіх країнах, що входять в топ-5, найбільший приріст в 2019 був зафіксований в Бразилії (+ 6,9%). Падіння ринку зафіксовано у багатьох європейських країн: у Франції (-4,8%), Іспанії (-1,5%) [19].

Таблиця 1.8

Країни лідери з виробництва майонезу

Країна	тис.тонн	млн..дол. США	Об'єм, %	2019-2018			
				тис., тонн	%	\$	%
США	734,0	1 846,4	19,3	9,7	1,3	23,7	1,3
Росія	681,7	1 635,6	17,1	-4,9	-0,7	24,4	1,5
Японія	190,0	531,1	5,6	3,9	2,1	7,9	1,5
Бразилія	215,6	418,4	4,4	7,1	3,4	27,1	6,9
Мексика	235,2	375,3	3,9	2,7	1,2	8,3	2,3
Аргентина	91,1	281,9	2,9	-3,0	-3,2	-12,9	-4,4
Великобританія	149,3	242,9	2,5	2,9	2,0	-1,7	-0,7
Україна	127,2	233,8	2,4	-1,5	-1,2	-3,3	-1,4
Іспанія	75,8	219,6	2,3	0,9	1,2	-3,4	-1,5
Франція	65,0	213,0	2,2	-0,6	-0,9	-10,8	-4,8
Інші країни	1 172,6	3 567,1	37,3	23,3	2,0	42,8	1,2
Разом	3 375,5	9 565,1	100	40,5	1,1	102,1	1,1

* складено автором на основі [19]

Ринок майонезу в 2019 р склав 3,7 млн тонн на загальну суму 9,6 млрд дол. США, що на 1,1% в натуральному і вартісному вираженні більше рівня 2018 р. Середньорічні темпи зростання: 1,5% у вартісному вираженні і 0,7% в натуральному.

Інтеграція походить від латинського слова *integrum* – ціле, тобто це окремий процес з плановою зміною в структурі окремої країни, тобто зближення на основі співпраці країн, за попередньою узгодженістю [77].

Інтеграція країн на рівноправній основі в світову економіку можлива тільки за умови використання міжнародних стандартів [54].

Аналізуючи таблицю можна зробити висновок, що найбільші корпорації створюють унікальний продукт, який не має аналогів в світі по смаковим показником.

Великі корпорації в своїй практиці використовують інтеграцію своїх структур в інші не розвинені компанії. Інтеграцією структур можна вважати багатовимірною системою, система управління, дочірними компаніями, які мають свої ознаки унікальності, що проявляються в певній специфічній галузі.

Таблиця 1.9

Олійно-жирові підприємства світу

№	Назва	Характеристика	Місце знаходження
1	Von Sass AGI	спеціалізується на переробці сільськогосподарської продукції, виробництві кормової продукції для тваринництва	Швейцарія
2	Cofco	спеціалізується на зерново, масло- і продовольчій продукції	Пекін
33	Bunge	спеціалізується на виготовленні бутильованої олії, торгівля зерном і добривом	Честерфілд, Міссурі, США
4	Alfa Trading	Торгові поставки продуктів олеохімії (хімії на основі переробки пальмової олії)	Малазія
5	Melgarejo	спеціалізується на виготовленні олії з нотами помідорів, яблук, банану, мигдалю та свіжоскошеної трави	Іспанія

Продовження таблиці 1.9

6	Mueloliva Picuda	спеціалізується лише на виготовленні оливкової олії, унікальним методами віджиму	Андалусія, Іспанія (Кордова) Іспанія
7	Knolive Oils SL	найбільший експортер оливкової олії в Європі	Приєго-де-Кордова Іспанія

* складено автором на основі [63] і [69]

Входження до інтегрованих структур більшості аналізованих підприємств олійно-жирового сектору дозволяє використати світовий досвід використання інтеграційних процесів, застосувати досягнення маркетингу, логістики, сучасних інформаційних технологій, нових моделей управління, які відповідають тенденціям та запитам розвитку сучасної економіки та здатні суттєво збільшити рівень продуктивності праці на вітчизняних підприємствах.

Це дозволяє більш швидкими темпами адаптуватися до ринкових умов, які до того ж для олійно-жирових підприємств характеризуються посиленою конкуренцією. Особливо важливо, що участь у вертикально-інтегрованих структурах дозволяє вирішити одну з найголовніших проблем оліє-переробних заводів – це придбання сировини. Як зазначає Лучкова Ю.В., «брак обігових коштів для сезонної закупівлі насіння соняшника, що постійно дорожчало, на фоні суттєвого експортного відтоку сировини не дозволяло заводам завантажувати власні потужності, здійснювати модернізацію виробництва за власні кошти» [29].

В Україні на сьогодні уже є вдалі прикладі інтегрованих підприємств. Дані про підприємства наведені в таблиці 1.10.

З даної таблиці можна зробити висновок, що функціонування інтегрованих структур можливе на українських підприємствах, за умови взаємодії учасників ітеграції через делегування функцій і властивостей.

В Європі популярною є тенденція «інноваційної активності» підприємств. Розглядаючи структуру підприємств усі вони є високотехнічними корпораціями. Для них характерні:

- високий стартовий капітал;
- права на інтелектуальну власність;
- патентування продукції;
- «ноу-хау».

З даної таблиці можна зробити висновок, що функціонування інтегрованих структур можливе на українських підприємствах, за умови взаємодії учасників ітеурації через делегування функцій і властивостей.

В Європі популярною є тенденція «інноваційної активності» підприємств. Розглядаючи структуру підприємств усі вони є високотехнічними корпораціями. Для них характерні:

- високий стартовий капітал;
- права на інтелектуальну власність;
- патентування продукції;
- «ноу-хау».

Таблиця 1.10

Інтегровані підприємства до певних структур

Підприємство	Місце розташування	Загальна інформація
ПАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»	м. Вінниця	Належить до ViOil Виробництво маргарину і подібних харчових жирів
ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»	м. Чернівці	Належить до ViOil. Виробництво олії ріпакової на біопаливо. завод по переробці насіння олійних культур
ПрАТ з П «Дніпропетровський олійноекстракційний завод»	м.Дніпро	Належить до «БунгеУкраїна». Виробництво олії та тваринних жирів
ПрАТ «Вовчанський олійноекстракційний завод»	м. Вовчанськ	Належить до Kernel Holding. Оптова торгівля

		молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
--	--	----------------------------------------------------------------

Продовження таблиці 1.10

ПАТ «Запорізький олійно-жировий комбінат»	м. Запоріжжя	Належить до Оптимус Агро Холдинг Лтд. Переробка насіння олійних культур, виробництво рослинної олії, маргаринової продукції, мила господарського та гліцерину. Потужність переробки 900000тон на рік
-------------------------------------------------	--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*складено автором

Протягом останніх років набирає все більшої популярності екологічно чисті продукти. В Європі за натуральну їжу готові платити значні кошти, тому це гарна можливість збільшити асортимент товарів компанії, збільшивши асортимент екологічної продукції. Вимоги до виробників екологічних продуктів наведені в таблиці 1.11

Таблиця 1.11

Вимоги до підприємств

Назва вимоги	Характеристика
Екологічна земля	Для вирощування екологічно чистих продуктів, земля повинна пройти процедуру очищення (очищення триває 3 роки)
Хімічні добрива	заборонені
Мінеральні добрива	заборонені
Генетично модифіковані культури	заборонені
Пакування	екологічно, біорозкладне
Екологічний сертифікат	наявність відповідного сертифікату

* складено автором

Проаналізувавши дані таблиці, можна вважати конкурентоздатною харчову продукцію, виготовлену з екологічної сировини. Оскільки населення прагне пожити безпечну і якісну продукцію.

Органічною продукцією на території Європейського Союзу рахується лише та, яка була виготовлена згідно стандарту комісії ЄС №889/2008 або IFOAM [61].

У Швейцарії екологічно чистою продукцією рахується та, яка в своєму складі має не менше 90% сировини екологічно чистого виробництва.

В Японії екологічною продукцією вважається та яка вироблена на основі компостів з заборонаю на хімікати та добриво.

У США екологічно чистою (органічною) вважається продукція, вироблена та оброблена без застосування синтетичних хімікатів, за винятком тих, що дозволені стандартами Organic Foods Production Act (OFPA) [71].

Компанії які не займаються реалізацією і виготовлення екологічних продуктів, роблять акцент на високо олеїнових культурах. В ЄС та США навіть уже діють нормативні обмеження в використанні даної олії, оскільки дана олія містить транс жири. Такою олією зазвичай користуються заклади харчування.

Найбільшими виробниками висок олеїнових соняшників є Франція, Португалія, Іспанія, Італія, США і Австрія.

Переваги високоолеїнової олії:

1. Більший термін зберігання;
2. Після термообробки знижується ймовірність серцево-судинних захворювань;
3. Містить вітамін Е;
4. Містить Омега-9.

На рисунку 1.5 графічно зображено відсоток площ, засіяних високо олеїновими культурами в світі

Досвід провідних країн світу доводить, що якість одна з головних важелів ефективної конкурентоспроможності на світовому ринку.

Оцінку якості виготовленої продукції можна здійснити за допомогою сертифікації або атестації.

Критерії якості, яким повинна відповідати соняшникова олія для ефективної конкурентоспроможності на світовому ринку:

- дотримання всіх виробничих процесів;
- наявність сертифікату якості;
- задоволення вимог покупців;
- наявність попиту.

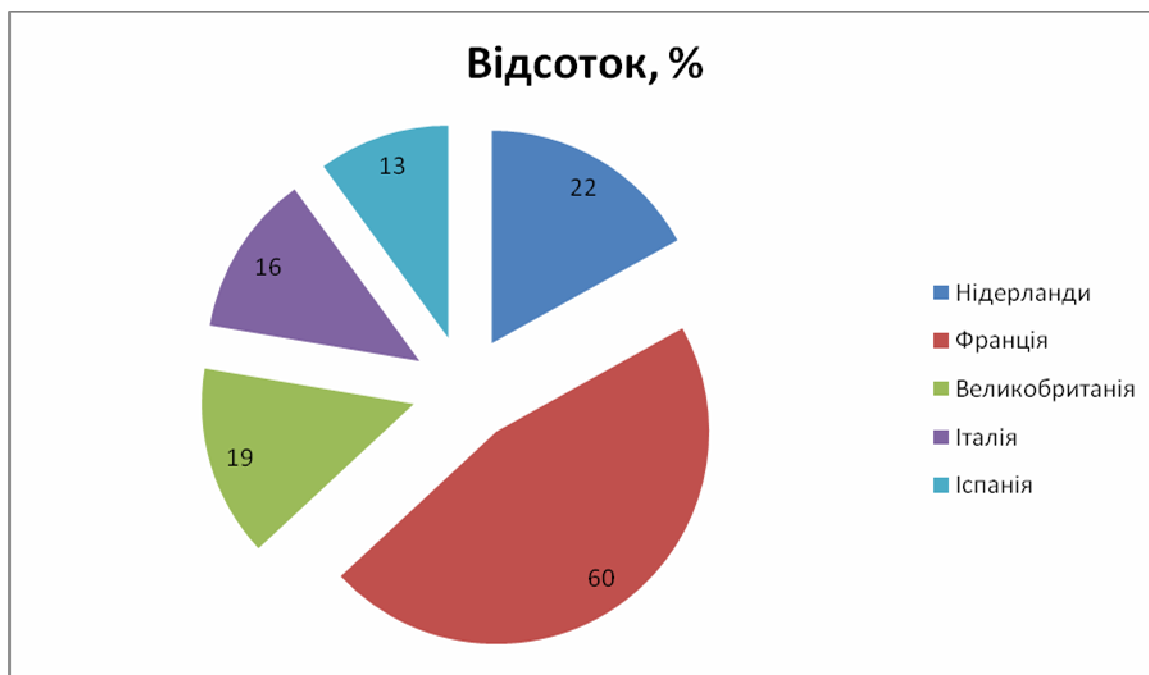


Рис.1.5 Відсоток площі землі засіяних висок олеїновими культурами

*складено автором

Як зазначають Коваль Л.М., Русин-Гриник Р.Р. [25] існують 5 чинників забезпечення конкурентоспроможності соняшникової олії:

1. Рівень якості продукції, стиль, унікальність, рівень обслуговування та зручність використання;
2. Рівень ціни порівняно з іншими конкурентами (системи знижок);
3. Стан ринку, форми збуту;
4. Четвертий чинник це діяльність маркетингових служб;
5. Кваліфікаційний рівень персоналу , прогресивність управлінської структури.

Конкурентоспроможність соняшникової олії визначається сукупністю його властивостей, які є частиною складу продукту, необхідних споживачеві, і витратами для споживача на придбання та споживання цих продуктів.

Аналіз конкурентоспроможності соняшникової олії починається з оцінки нормативних параметрів [5].

Щоб здійснити оцінку конкурентоспроможності олії необхідно:

- зібрати ринкову інформацію;
- вибрати конкурентів;
- розрахувати відносні значення;
- розрахувати інтегральний показник.

Випуск конкурентоспроможної продукції – головна вимога ринкової економіки. Якість продукції, включаючи новизну, є головним чинником утримання позицій на ринку, забезпечення максимального рівня продажів виробів [30].

Особливості конкурентоспроможності промисловості у провідних країнах світу.

Найвідоміша програма підвищення конкурентоспроможності в США це програма для підприємства «ІВМ» [85]. В основі цієї програми є працівники; особисто кожний працівник має відношення до збільшення рівня конкурентоспроможності продукції. В даній програмі розроблені методи і заходи мотивування виробництва, встановлення для всіх «Дня міркування» [85].

Контроль за конкурентоспроможністю присутній на всіх етапах виготовлення продукції:

1. Розробка продукції;
2. Контроль матеріалів;
3. Контроль конкурентоспроможності процесу виготовлення продукції;
4. Контроль попиту споживачів.

Відзначимо, що конкурентоспроможність підприємств Великої Британії складається з двох етапів [78]:

1 Етап – Проектування (встановлення конкурентоспроможності продукту ще на етапі проектування продукту);

2 Етап – Виробництво (рівень конкурентоспроможності сировини).

Аналіз німецьких фірм вказує на високий рівень конкурентоспроможності ринку. Німецькі компанії є учасниками інтеграційних об'єднань, що дозволяє їм розширити масштаби ринку продажу. Німеччина має перевагу над іншими країнами, це стала логістика. Основну увагу в країні приділяють конкурентоспроможності конструкторським розробкам.

Франція одна з високорозвинених країн. Управління конкурентоспроможністю французьких компаній має свою систему положень:

1. ціна продукції повинна відображати кон'юнктуру ринку;
2. продукція має бути запропонована своєчасно;
3. рівень конкурентоспроможності продукції повинен відповідати вимогам ринку;
4. логістика відповідає міжнародним нормам.

Управління конкурентоспроможністю компаній Японії має свої особливості, які тісно пов'язані з культурою країни. Такамацу К. виділяє такі особливості [49]:

- багаторічне, послідовне і цілеспрямоване вирішення проблеми конкурентоспроможності. З кінця 1940-х років японська промисловість прямувала до комплексного управління конкурентоспроможністю, початком чого стало загальне освоєння статистичних методів контролю рівня якості, а відповідно, і рівня конкурентоспроможності;
- послідовне створення систем вивчення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів, формування культури споживача-замовника;
- принцип загальної участі («лідерства»), що реалізовується широким спектром дій – від національного законодавства до оцінювання й аналізу помилок, допущених конкурентами;
- усвідомлення поступової втрати ефективності навіть відмінною системою управління конкурентоспроможністю і регулярні перевірки

функціонування такої системи;

- організація робіт, спрямованих на підвищення загального рівня конкурентоспроможності;
- модернізація інтелектуального і фізичного потенціалу працівників у формі участі в різних спеціалізованих гуртках;
- широко розвинена і постійно діюча система пропаганди значення зростання конкурентоспроможності продукції для забезпечення стійких темпів економічного зростання держави;
- державний вплив на зростання конкурентоспроможності національної продукції. Введено обов'язкову державну сертифікацію й паспортизацію продукції, що експортується [49].

Під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, адже це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [23].

Конкурентоспроможність продукції – «ступінь її відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішим характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо» [21, с.59].

Висновки до розділу 1.

Ознайомлення з поняттям, роллю та концепціями конкурентоспроможності підприємства, видами конкурентних переваг підприємства та дослідження світового досвіду підвищення конкурентоспроможності продукції, дозволили автору зробити такі висновки:

1. Однією з характеристик товару є його конкурентоспроможність;
2. Конкурентоспроможність товару це його відмінність від аналогічного товару конкурента;
3. Ефективне управління конкурентоспроможність підприємства покращує його основний стан та збільшує конкурентоздатність на світовому ринку.

4. Конкуренентоспроможність підприємства характеризує його потенціал на ринку конкуруючих товарів.

5. Високий рівень конкурентоспроможності товару є головною умовою реалізації на ринку.

II. Аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТМ «Королівський смак»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТМ «Королівський смак»

Приватне підприємство «Віктор і К» було створене у грудні 1992 року. Основний напрямок діяльності: оптово-роздрібна торгівля та громадське харчування.

Керівник підприємства В. М. Король народився 11 квітня 1960 року в селищі Власівка Кіровоградської області. Закінчив технічний Університет Молдови (факультет промислового громадського будівництва).

Постійне бажання вдосконалювати, аналізувати та прогнозувати розвиток подій у країні давало В.М. Король натхнення для розвитку виробництва продуктів харчування.

У 1998 році розпочалося будівництво цеху з переробки насіння соняшнику потужністю 30 тонн на зміну. У 2001 році цех був прийнятий в експлуатацію [44].

ТМ «Королівський Смак» - торгівельна марка була зареєстрована у 2002 році. Торгівельна марка «Королівський смак» належить приватному підприємцю Віктору Михайловичу Королію. Приватне підприємство "Віктор і К" було створено у грудні 1992 року, яке займалося оптово-роздрібною торгівлею та громадським харчуванням [63].

У лютому 2002 року зареєстрована торгівельна марка "Королівський смак", під якою виготовляється продукція підприємства "Віктор і К". Загальні відомості про торгову марку наведені в таблиці 2.1.

У 2002 році введений в дію цех по виготовленню майонезу. Початкова потужність складала 2т в зміну, а на сьогоднішній день потужність складає майже 30т в. Виготовляється 8 видів майонезу різної жирності в зручну різноманітну упаковку, а саме: скляні банки, полімерні відерця, бідончики, лоточки, стакани, філ-паки, дой-паки масою від 180г до 5000г [45].

На сьогоднішній день ПП "Віктор і К" виготовляє майонези в асортименті, олію соняшникову нерафіновану розливну та фасовану в пляшки ПЕТФ (від 500мл до 5000мл) вищого та першого гатунків, олію рафіновану дезодоровану марки "П" розливну та фасовану в пляшки ПЕТФ (від 500 мл до 5000мл), оцет столовий харчовий 9% та ароматизований 6%, гірчицю (100г, 180г, 250г).

Загальні відомості про ТМ «Королівський смак» представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТМ «Королівський смак»

Торгова марка	Королівський смак, Україна
1	2
Код ЄДРПОУ	20651018
Продукція	Кетчуп, Майонез, Соуси, Приправи, Томатна паста, Соняшникова олія, Гірчиця, Оцет, Макарони
Види діяльності	10.41 — Виробництво олії та тваринних жирів 10.84 — Виробництво прянощів і приправ • 46.21 — Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин • 46.39 — Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробів
Юридична адреса	Кіровоградська обл., м. Світловодськ, смт. Власівка

*складено автором на основі [39]

Основна мета компанії - наситити споживчий ринок України та СНД високоякісною продукцією та створити нові робочі місця. Їх девіз: «Якість королівська, а ціна народна» [25].

Підприємство має ряд нагород: Кращий товар Кіровоградщини 2015 року, Кращий вітчизняний товар року, Лідер харчової та переробної промисловості України 2006 року. Також, згідно з дослідженням, проведеним центром експертиз «тест» в 2010 р, ТМ «Королівський смак» по співвідношенню ціна / якість потрапило до п'ятірки кращих якісних виробників соняшникової олії, представлених на українському ринку [43].

ТМ «Королівський смак» стає спонсором різних заходів, зокрема і у Тернополі. Наприклад, до Дня міста чи щорічного свята Шоу RIA. Також «Королівський смак» надає велику підтримку вітчизняному спорту. Ця марка є генеральним спонсором баскетбольної команди «Азовмаш», а на Тернопіллі є спонсором футбольної команди «Королівський Смак» з смт. Великих Бірок [89].

2013 рік став роком впровадження на підприємстві міжнародної системи управління якістю та безпечністю харчової продукції HACCP (ISO 22000: 2007). Для споживача цей знак є свідченням високого рівня контролю вхідної сировини, організації процесів виробництва і, як наслідок, міжнародного рівня якості готової продукції.

У 2014 році ПП «Віктор і К» створило новий бренд «Кухар Рішельє». Вони випускають лінію майонезів за оригінальними французькими рецептами на сучасному обладнанні українського виробника [39].

Можна сказати, що приватне підприємство розвивається стрімко, спочатку взявши за пріоритет міжнародний рівень якості. Розширення ринку збуту – основне його завдання. ПП «Віктор і К» вже веде переговори з реєстрації ТМ «Королівський смак» відразу в декількох країнах, враховуючи, що зовнішній ринок для експорту досить обмежений: сюди входять країни ближнього зарубіжжя і арабські держави. Вийти на ринки ЄС, внаслідок дії жорстких нормативних і санітарних вимог, поки що вельми непросто, хоча пропозицій від європейських партнерів у компанії досить багато.

Постачання сировини та матеріалів для ТМ «Королівський смак» здійснюється на підставі довгострокових угод з низкою вітчизняних промислових підприємств, серед яких: ВАТ «Київмлин», Білоцерківський КХП, Яготинський та Кагарлицький цукрові заводи, Пологівський олійноекстракційний завод, Вінницький олійно-жировий комбінат, постачальник лецитину ВАТ «Sintez» (м. Борислав Львівської області), ДП «Артемсіль», ВАТ «Лисичанська сода» [39].

Позитивні відносини із постачальниками у сприяють подальшому розвитку бізнесу і зростання позитивного іміджу серед колег.

Основними споживачами продукції ТМ «Королівський смак» є великі супермаркети та оптові фірми. Найбільшими споживачами продукції підприємства є такі: супермаркет «Велика Кишеня», оптово-роздрібний магазин «Фуршет», супермаркет «Сільпо», ТОВ «Еко», «АТБ маркет», ТД «Ліко»[31].

Цінова політика підприємства є виваженою. Основною метою цінової політики ТМ «Королівський смак» є орієнтація на збут, так як підприємство знаходиться на етапі зростання за етапами життєвого циклу продукції [43]. Основною метою цінової політики ТМ «Королівський смак» є орієнтація на збут, так як підприємство знаходиться на етапі зростання за етапами життєвого циклу продукції. При встановленні ціни на свою продукцію та послуги ТМ «Королівський смак» використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, встановлюючи при цьому середні ціни та надаючи товарам високої якості.

В основі управління маркетинговою діяльністю ТМ «Королівський смак» покладено систему формування стратегічних цілей розвитку маркетингу та збуту підприємства.

На підприємстві ТМ «Королівський смак» використовуються два рівні каналів розподілу. Більша частина продукції надходить на внутрішній ринок України через мережу дистриб'юторів компанії ТМ «Королівський смак». Контроль за системою маркетингу здійснюється на основі показників фінансової звітності.

На підприємстві ПП «Віктор і К» розроблені і впроваджені системи менеджменту якості та безпечності харчової продукції, їх виробничий процес

сертифікований відповідно до вимог ключових стандартів управління DSTU ISO 9001: 2009, DSTU ISO 22000: 2007 і BRC Global. Компанія регулярно проходить перевірки їх клієнтів і незалежні аудити [80].

Основними партнерами ПП «Віктор і К» є JSC Alterega та Euro Agro Distribution.

JSC Alterega є ексклюзивним партнером з продажів продуктів харчування в Литві, Латвії, Естонії, Швеції, Фінляндії, Данії, Бельгії та Нідерландів. Приватна компанія з обмеженою відповідальністю "Альтерега" спеціалізується на виробництві, упаковці та дистрибуції харчових продуктів. Компанія співпрацює з низкою роздрібних торговців, оптовиків, дистриб'юторів та виробників по всій Європі. З особливим акцентом на Скандинавію, Західну Європу та оптову торгівлю [87].

Компанія Euro Agro Distribution одна з великих холдингових структур, яка динамічно розвивається в аграрній галузі України та на світовому сільськогосподарському ринку [83].

Має великий досвід роботи в галузі, птахівництва, виробництва готових кормів для тварин та надання транспортних послуг для перевезення зернових культур і продуктів переробки а також у виноробній промисловості.

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління. В її основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (закупівля, постачання і збут, бухгалтерський облік, фінансування тощо).

Схема організаційної структури управління ПП «Віктор і К» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура управління ПП «Віктор і К»

На чолі підприємства – виконавчий директор.

В організаційній структурі підприємства виділяються підрозділи, що виконують певне коло функцій.

Кожен підрозділ виділено і в організаційному плані, він має в деякій мірі адміністративно-господарську самостійність, тобто має право приймати і забезпечувати виконання відповідних управлінських рішень в межах своєї компетенції, визначеної для кожного підрозділу президентом підприємства.

Організація процесів управління підприємства побудована на поєднанні принципів лінійно-функціональної побудови управлінських структур. Лінійна структура корпоративного управління: ланка нижчестоящих (відділ, керівник, працівник) повністю підпорядковані старшому керівнику.

Вся документація в організації підприємства формується з використанням програм 1С: Підприємство версія 8.1, 1С: Підприємство версія 7.7, Клієнт-Банк. Для того щоб постійно стежити за оновленнями в юридичній сфері, бухгалтерському та податковому обліках підприємство використовує «Гарант» і «Консультант плюс».

У бухгалтерії підприємства застосовується графік виконання облікових робіт. У підвідділі звірки розрахунків з контрагентами бухгалтера повинні звіряти взаємні розрахунки з контрагентом кожні півроку. У підвідділ обліку послуг документи приймаються щодня і проводяться в інформаційній базі. Підвідділ перевірки первинних документів займається перевіркою відповідності даних на паперових носіях (накладних, рахунків - фактур) і в інформаційній базі центрального офісу (відповідно в магазинах мережі) і виправленням цих даних при необхідності [31].

Облікова політика підприємства формується головним бухгалтером організації і затверджена виконавчим директором підприємства. Звітним роком відповідно до ст. 14 Закону про бухгалтерський облік є календарний рік - з 1 січня по 31 грудня. Фінансовим плануванням у ПП «Віктор і К» займається фінансово-економічний відділ, який очолює директор підприємства.

На підприємстві застосовується короткострокове (до року), середньострокове (1-3 роки) і довгострокове (5 і більше років) види фінансового планування. Довгострокове фінансове планування застосовується при розробці довгострокової стратегії розвитку підприємства. Даний план може бути скорегований в процесі його досягнення. Середньострокове планування застосовується при розробці короткострокової стратегії розвитку підприємства.

При короткостроковому плануванні на підприємстві розробляється фінансові плани на тиждень, місяць, декаду і рік. Контроль за виконанням фінансового плану здійснює фінансово-економічний відділ. Про виявлені проблеми, порушення, успіхи, у разі перевиконання або зриву плану фінансовий директор повідомляє про це генеральному директору.

При накладенні взаємодії зазначених елементів на тимчасову вісь одержимо спіралевидний рух, кроковим інтервалом якого буде минулий плановий період. Розвинена повноцінна система управління фінансами економічного суб'єкта в значній мірі сприяє ефективному управлінню.

Основна мета фінансування діяльності [60]:

- досягнення єдиної стратегічної мети;
- збільшення активів компанії.

Для досягнення цієї мети потрібно завжди підтримувати оптимальну структуру платоспроможності та рентабельності, а також баланс активів та пасивів.

У процесі економічного аналізу проводиться оцінка поточного та минулого фінансового стану, результатів діяльності компанії, її становища в ринковій системі.

На торговельному ринку України представлені такі види товарів ТМ «Королівський смак» таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Види товарів ТМ «Королівський смак»

Вид продукції	Назва товару
1	2
Кетчуп	Кетчуп «До шашлику», «Барбекю»,

	«Лагідний», «Чілі»
Олія	1. Олія соняшникова: Рафінована дезодорована, нерафінована запашна, олія «Живильна краплина» 2. Оливкова олія Extra Virgin
Майонез	Майонез «Імператорський», «Європейський на перепелиних яйцях», «Королівський», «Чудовий», «Весняний», «Лагідний», «До посту», «Кулінарний», «Легкий»
Томатна паста	Томатна паста «Класична», «Власівська»

Продовження таблиці 2.2

1	2
Оцет	Кислота оцтова 9%, кислота оцтова харчова столова ароматизована з ароматом яблука 6%
Гірчиця	Гірчиця «Королівська», «Королівська міцна», «Французька», «Пікантна з хроном», «Європейська лагідна»
Соуси	Аджика, томатні соуси, хрін з буряком
Макарони	«Зірочка», «Ріжки», «Пера», «Спіраль», «Вермішель», «Ракушка», «Локшина виток»
Приправи та спеції	

*складено автором

Структура «Положення про місію ТМ «Королівський смак», як головного стратегічного орієнтира в формуванні цілей розвитку представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура «Положення про місію ТМ «Королівський смак», як головного стратегічного орієнтира в формуванні цілей розвитку

I. Місія підприємства	
Місія підприємства ТМ «Королівський смак» полягає у забезпеченні власного стійкого довгострокового конкурентного розвитку на ринку продовольчих товарів.	
II. Визначення змісту місії	
1.1. Опис продукції	Пропонування товарів в галузі медичної продукції.
1.2. Характеристика ринку	Вузька спеціалізація, орієнтація на локальний ринок шляхом диференціації продукції з метою задоволення потреб споживачів з врахуванням різноманітних вимог по якості та ціні
1.3. Цільові орієнтири підприємства	Збереження стійких конкурентних позицій на ринку на ринку продовольчих товарів та розширення ринків збуту з метою задоволення потреб в якісних та доступних за ціною продуктах.
1.4. Технологія підприємства	Виробництво продукції з використанням новітніх досягнень в галузі медичної продукції, передових вітчизняних і зарубіжних досягнень в даній сфері, а також перехід до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку підприємства
1.5. Філософія підприємства	Орієнтація на формування духу партнерства та взаємної підтримки всередині компанії. Додержання загальноприйнятих в державі норм суспільної моралі й поведінки щодо покупців, персоналу, конкурентів, інших агентів ринку.
1.6. Зовнішній образ підприємства	Зосередження на зростання іміджу науково-виробничого підприємства на основі соціально відповідального відношення до всіх суб'єктів ринку.

*складено автором

Таким чином, сформульовані в таблиці 2.1 стратегічні підходи щодо визначення сутності та змісту місії ТМ «Королівський смак» стають довгостроковими орієнтирами та спрямовують керівництво на досягнення стійкого конкурентного становища на ринку.

Групування стратегічних цілей за напрямками розвитку ТМ «Королівський

смак» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Групування стратегічних цілей за напрямками розвитку
ТМ «Королівський смак»**

Напрями розвитку	Цілі розвитку
1. Якісна продукція та послуги	1.1. Постійне освоєння нових технологій, моніторинг суміжних областей
	1.2. Надання максимально широкого спектра додаткових послуг та обслуговування
	1.3. Створення продуктового портфеля, його стандартизація та підтримка
	1.4. Створення та підтримка єдиної клієнтської бази, знайомство з усіма потенційними клієнтами на ринку
2. Компанія, що сприймається клієнтами	2.1. Визнаний, пізнаваний бренд
	2.2. Перші місця в рейтингах
	2.3. Виробник, що має переваги продуктів та рішень
	2.4. Висока якість продукції та послуг
	2.5. Прозора для клієнтів функціональна структура
	2.6. Програма підвищення лояльності клієнтів
3. Компанія з ефективними внутрішніми процесами	3.1. Прозора для співробітників функціональна і організаційна структура
	3.2. Створення ефективних комунікацій
	3.3. Єдина клієнтська база, як інструмент продаж
	3.4. Формалізація і прозорість бізнес проектів
	3.5. Високий рівень культури взаємодії
	3.6. Передача в аутсорсинг не ключових функцій
4. Швидко зростаюча компанія, що підтримує норму прибутку	4.1. Постійний моніторинг нових продуктів і суміжних областей, надходження нових сегментів
	4.2. Зростання швидше росту локального ринку на ринку продовольчих товарів
	4.3. Домінування на ринкових сегментах
	4.4. Технологічне пригнічення конкурентів (агресивна конкурентна боротьба)

*складено автором на основі [25]

Головними стратегічними активами ТМ «Королівський смак» слід вважати виробничі, кадрові й технологічні, що дають можливість водночас скоротити затрати й диверсифікувати власну продуктову лінійку. ТМ «Королівський смак» використовує свої стратегічні активи та відмінні компетенції для використання ринкових можливостей й мінімізації загроз. На їх основі ТМ «Королівський смак» формує стійкі конкурентні переваги, які складно уникнути або скопіювати, і що вважаються причиною більш високої ефективності компанії.

Таким чином, сьогодні ТМ «Королівський смак» — потужний та відповідальний виробник таких товарних груп як майонез, олія соняшникова (розливна та фасована в пляшки місткістю від 500 до 5000 мілілітрів), кетчупи, гірчиця, вершкове масло та спреди, оцет, томатні соуси, халва, макаронні вироби, консервований горошок, кукурудза та інші [39].

2.2. Дослідження фінансово-економічної та зовнішньоекономічної діяльності ТМ «Королівський смак»

Перейдемо до аналізу діяльності ТМ «Королівський смак» на основі її бухгалтерської звітності (Додаток А, Б).

У таблиці 2.5 наведено динаміку основних показників розвитку ТМ «Королівський смак» з 2017 по 2019 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників діяльності ТМ «Королівський смак» за 2017-2019 рр.

Показники	Значення по рокам			Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Обсяг доходу від реалізації продукції, послуг	2969,6	4911,6	12477,9	165,4%	254,05%
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	0	0	0	-	-
Чистий дохід від реалізації (без врахування непрямих податків та інших відрахувань із доходу) (р.1–р.2)	2969,6	4911,6	12477,9	165,4%	254,05%
Інші доходи (операційні, фінансові тощо)	0	0	282,3	-	-
Разом чистий дохід (р.3+р.4)	2969,6	4911,6	12760,2	165,4%	259,8%
Обсяг сукупних витрат, в тому числі:	2939,9	4793,2	12366,6	163,04%	258,0%
-Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2430,3	4023,6	10038,0	165,56%	249,48%
-Інші операційні витрати	509,6	769,6	2266,3	151,02%	294,48%
-Інші витрати	-	-	62,3	-	-
Податок на прибуток	5,3	21,3	70,9	401,89%	332,86%
Всього витрат (р.6+р.7)	2945,2	4814,5	12437,5	163,47%	258,33%
Чистий прибуток/збиток (р.5–р.8)	24,4	97,1	322,7	397,95%	332,34%
Рентабельність продукції (р.9/ р.8), %	0,83%	2,02%	2,59%	243,37%	128,22%

*складено автором

Основні відомості щодо доходів та витрат ТМ «Королівський смак» у період 2017-2019 рр. зобразимо графічно на рис. 2.2.

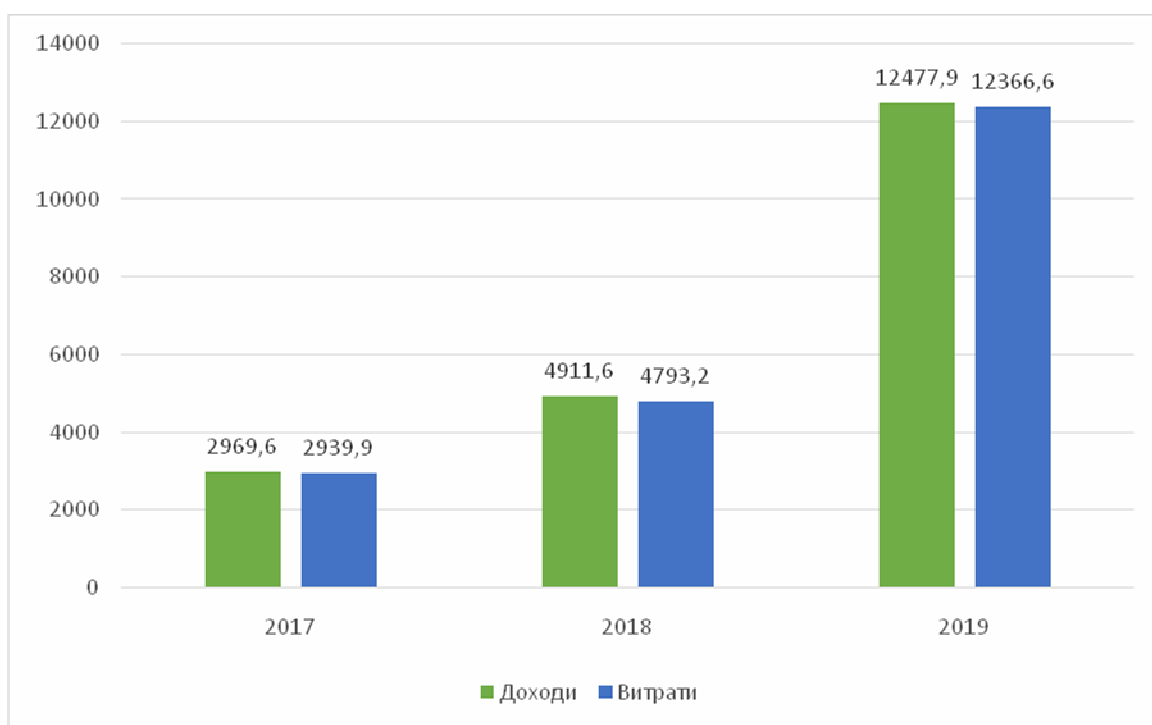


Рис. 2.2 Динаміка обсягів доходів та витрат ТМ «Королівський смак» за 2017-2019 рр.

*складено автором

З рис. 2.2 можемо зробити висновки, що обсяги доходу від реалізації послуг перевищують обсяги сукупних витрат, але дуже незначним чином. Дохід від реалізації у 2019 році, порівняно з 2014 зріс на 510%, витрати у свою чергу на 638%, протягом періоду спостерігаємо пропорційне зростання доходів та витрат. У 2019 році, в порівнянні з 2018 відбулось значне підвищення показників доходу та витрат – у 2,5 та 2,6 рази відповідно.

Структура та динаміка витрат ТМ «Королівський смак» у 2019 році, представлено у табл. 2.6. і рис. 2.3.

Таблиця 2.6

Обсяг та структура витрат ТМ «Королівський смак» 2019 рр.

Статті витрат	Тис. грн.	Частка
Собівартість реалізації	10 038,0	81,2%
Адміністративні витрати	1 136, 7	9,2%
Витрати на збут	757,7	6,1%
Інші витрати діяльності	372,0	3%
Фінансові витрати	62,2	0,5%
Разом	12 366,6	100%

*складено автором

Відповідно до отриманих результатів аналізу обсягів та структури витрат ТМ «Королівський смак» у 2019 році можемо зробити висновок, що найбільшу

частину витрат, а саме – 81,2 % становить собівартість реалізації, інші витрати становлять незначну частку.

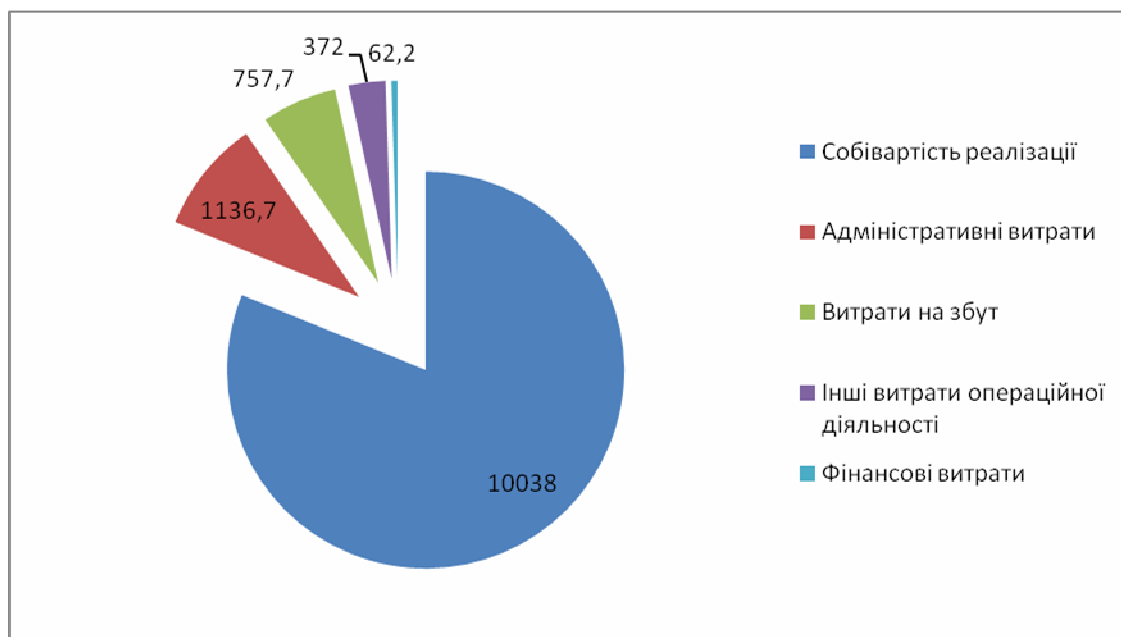


Рис. 2.3 Структура витрат ТМ «Королівський смак» в 2019 р.
*складено автором

Проведемо аналіз показників майнового стану ТМ «Королівський смак» в 2017-2019 рр. в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників майнового стану ТМ «Королівський смак» в 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,45	0,39	0,28
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,53	0,59	0,14
Коефіцієнт якості дебіторської заборгованості	1,00	1,00	1,00
Обсяг чистих оборотних коштів	1,50	1,50	1,47
Обсяг перманентного капіталу	624,40	721,50	1044,20

Як видно із таблиці за період 2017-2019 рр. спостерігається збільшення зношеності основних засобів підприємства, зниження частки майна виробничого призначення і обсягу чистих оборотних коштів що є негативною тенденцією в

його діяльності. До позитивних тенденцій можна віднести поступове збільшення обсягу перманентного капіталу.

Динаміка показників платоспроможності ТМ «Королівський смак» 2017-2019 рр. представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників платоспроможності ТМ «Королівський смак»
2017-2019 рр.**

Показники	Норма тив	Роки		
		2017	2018	2019
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,56	0,72	0,42
Коефіцієнт фінансування	<1	0,79	0,38	1,4
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	>0,1	0,07	0,5	0,47
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,4	0,06	0,19	7,3

*складено автором

Як видно із таблиці, на теперішній момент коефіцієнт платоспроможності (автономії) протягом 2017-2018 рр. знаходився в допустимих межах, але у 2019 році бачимо зниження на 42% у порівнянні з показником 2018 року, що означає про те, що на даний момент підприємство лише на 42% може профінансувати активи за рахунок власного капіталу, що свідчить про ризики та низьку стійкість підприємства у середньостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансування у період 2017-2018 рр. знаходився у допустимих межах, у 2019 році спостерігаємо підвищення рівня залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами за весь аналізований період, окрім 2017 року, де відбулось його значне погіршення, перебуває у допустимому діапазоні, що свідчить про фінансову стійкість компанії та здатність проводити активну діяльність в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування.

Далі розглянемо розраховані показники ділової активності ТМ «Королівський смак» за період 2017-2019 рр., які представлено у таблиці 2.9.

Динаміка показників ділової активності ТМ «Королівський смак» 2017-2019 рр.

Показники	Норма	Роки		
		2017	2018	2019
1	2	3	4	5
Тривалість одного обороту	збільшення	3,1	4,64	7,12
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості		36,41	73,8	55,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	7,97	10,42	10,07
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	Зменшення	45,8	35,03	36,25
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)		10,02	4,95	6,53
Коефіцієнт оборотності запасів		-	-	219,9
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)		2,53	3,49	8,98
Коефіцієнт оборотності власного капіталу		4,87	7,3	14,13
Капіталовіддача		2,65	4,93	4,97
Період інкасації дебіторської заборгованості		1,51	1,15	1,19
Термін оплати кредиторської заборгованості постачальниками		0,04	0,01	0,01

*складено автором

Проаналізувавши отримані результати табл. 2.11 можна зробити висновки, що коефіцієнт оборотності активів зростає впродовж 2017-2019 рр., що є позитивною тенденцією та свідчить про те, що з кожним роком на кожну гривню використаних активів продається все більше послуг.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів не дає інформації, корисної для аналізу, адже для ТМ «Королівський смак» не є характерним, зважаючи на специфіку діяльності.

За аналізований період 2014-2019 рр., показник фондовіддачі зростає, що свідчить про позитивні тенденції у діяльності ТМ «Королівський смак». Оскільки

підприємство здійснює свою діяльність у сфері послуг, тому спостерігаємо більш високі значення даного показника.

Щодо коефіцієнта оборотності власного капіталу, то його значення зростало впродовж 2017-2019 рр. та означає те, що з кожним роком на кожен гривню залучених власних коштів продається все більша кількість послуг. Це свідчить про постійну оптимізацію роботи компанії у цій сфері.

Також до позитивних тенденцій слід віднести ріст капіталовіддачі і зменшення періоду інкасації дебіторської заборгованості і оплати кредиторської заборгованості постачальниками.

Аналіз рівня рентабельності різних складових капіталу, майна та витрат ТМ «Королівський смак» за 2017-2019 роки представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники рентабельності діяльності ТМ «Королівський смак» за 2017-2019 рр., %

Показник	Роки			Абсол. відхилення	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
1	2	3	4	5	6
Рентабельність активів (ROA)	2,65	4,93	4,97	2,28	0,04
Рентабельність основних засобів	5,05	8,41	36,27	3,36	27,86
Рентабельність оборотних активів	4,59	23,61	14,95	19,02	-8,66
Рентабельність власного капіталу (ROE)	3,91	13,46	30,90	9,55	17,45
Рентабельність інвестованого капіталу (ROI)	0,04	0,13	0,31	0,10	0,17
Рентабельність продукції	122,19	122,07	127,12	-0,12	5,05
Рентабельність продажів (ROS)	0,82	1,98	2,59	1,16	0,61

*складено автором

Як свідчать представлені у табл. 2.10 дані, рентабельність активів у 2017 році склала 2,65%, тобто на кожен гривню активів підприємство отримало 2,65 копійки прибутку. У 2018 році на кожен вкладену в активи гривню було отримано 4,93 копійки чистого прибутку. У 2019 році рентабельність активів збільшилася до 4,97 грн.

За розрахунками рентабельність основних засобів у 2017 році склала 5,05%, тобто кожна інвестована в основні засоби гривня принесла в середньому

5,05 копійки прибутку. У 2018 році кожна інвестована в основні засоби гривня принесла 8,41 копійки чистого прибутку. У 2019 році рентабельність основних засобів збільшилася на 551,88% та її значення дорівнювало 36,27 копійки прибутку.

За розрахунками ефективність використання оборотних активів підприємства у 2018 році у порівнянні з попереднім роком зросла і склала 23,61%. У 2019 році рентабельність оборотних активів скоротилася на 8,66% і склала 14,95%, тобто в середньому кожна інвестована в оборотні активи гривня принесла за підсумками аналізованого періоду 0,15 копійок чистого прибутку.

Таким чином, у підсумку проведеного аналізу показників рентабельності діяльності ТМ «Королівський смак» за 2017-2019рр. можна зробити висновок про те, що найбільш ефективним для підприємства був 2019 рік, що підтверджується максимальними значеннями досліджених коефіцієнтів рентабельності. В свою чергу, найменш ефективним для підприємства був 2017 рік, коли співвідношення між досягнутими результатами та понесеними витратами було найгіршим.

Наступним кроком у дослідженні основних засобів ТМ «Королівський смак» є оцінка ефективності їх використання, яка здійснюється через такі показники, як: фондоозброєність, технічна озброєність працівників, фондоддача, фондомісткість та фондорентабельність.

Вихідні дані та розрахункові значення відповідних коефіцієнтів наведено у табл. 2.11.

За проведеними розрахунками, фондоозброєність скоротилася на 0,63% і склала за підсумками 2018 року 20,86 тис. 61абл./ос. Це означає, що якщо у 2017 році в середньому на одного працівника приходилося 21 тис. 61абл. вартості основних засобів, то у 2019 році цей показник склав 15,99 тис. 61абл./ос, що в цілому є негативним моментом в діяльності підприємства.

Таблиця 2.11

**Показники ефективності використання основних засобів ТМ «Королівський смак»
за 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Відхилення абсл. (+,-)	
	2017	2018	2019	2018- 2017	2019- 2018
Вихідні дані:					
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	587,9	584,2	351,8	99,37	60,22
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	28	28	22	100,00	78,57
Середньорічна вартість активної частини основних засобів, тис. грн.	531,4	411,2	351,8	77,38	85,55
Вартість виробленої продукції, тис. грн.	2969,6	4911,6	12477,9	165,40	254,05
Чистий прибуток, тис. грн.	24,4	97,1	322,7	397,95	332,34
Розрахункові показники:				Відхилення відносно (+,-),%	
Фондоозброєність	21,00	20,86	15,99	99,37	76,64
Технічна озброєність працівників	0,90	0,70	1,00	77,87	142,07
Фондовіддача	5,05	8,41	35,47	166,44	421,88
Фондомісткість	0,20	0,12	0,03	60,08	23,70
Рентабельність фондів	4,15	16,62	91,73	400,47	551,88

*складено автором

Технічна озброєність працівників збільшилася на 42,07% або і склала за підсумками 2019 року 1 тис. 62абл./ос.

Фондовіддача збільшилась на 421,88% і склала за підсумками 2019 року 35,47. Збільшення показника фондовіддачі є позитивним аспектом у напрямку підвищення ефективності використання основних засобів ТМ «Королівський смак», оскільки, якщо у 2017 році в середньому на 1 гривню основних засобів приходилося 5,05 грн. випущеної продукції (робіт, послуг), то у 2019 році цей показник збільшився до 35,47 грн.

За проведеними розрахунками фондомісткість зменшилась на 77% і склала за підсумками 2019 року 0,03, що також є позитивним явищем для підприємства.

Рентабельність фондів збільшилась на 551,88% і склала за підсумками 2019

року 91,73.

Вихідні дані для проведення факторного аналізу рентабельності активів за 2017-2019 роки представлено у табл.. 2.12.

Таблиця 2.12

Зміна коефіцієнта рентабельності активів (ROA) і факторних показників в динаміці

Показник	Роки			Відхилення (+,-)	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
Виручка від реалізації	2969,6	4911,6	12477,9	+1942	+7566,3
Чистий прибуток	24,4	97,1	322,7	+72,7	+225,6
Всього активів (пасивів)	1119,3	995,4	2509,7	-123,9	+1514,3
Рентабельність активів (ROA), %	2,55	9,2	18,4	+6,65	+9,2
Чиста рентабельність продажу (ROS), %	0,8	1,97	2,58	+1,17	+0,61
Коефіцієнт оборотності капіталу	4,87	7,3	14,13	+2,43	+6,83

*складено автором

Загальна зміна рентабельності активів у 2018 році склала +1942 пунктів, а в 2019 році склала +7566,3 пункти. Збільшення показника у динаміці є позитивним для підприємства.

З метою визначення впливу досліджуваних факторів на рентабельність активів підприємства проведемо необхідні розрахунки.

Зміна рентабельності активів за період:

$$\Delta ROA_{2017-2018} = 2,55 - 9,2 = -6,65\%$$

$$\Delta ROA_{2018-2019} = 9,2 - 18,4 = -9,2\%$$

Визначимо вплив окремих факторів на зміну рентабельності:

1. Зміна рентабельності активів за рахунок зміни ефективності продажів:

$$\Delta ROA^{ROS}_{2017-2018} = (1,97 - 0,08) \cdot 4,87 = 9,2\%$$

$$\Delta ROA^{ROS}_{2018-2019} = (2,58 - 1,97) \cdot 7,3 = 4,45\%$$

2. Зміна рентабельності активів за рахунок зміни оборотності капіталу:

$$\Delta ROA^{K_o}_{2017-2018} = (7,3 - 4,87) \cdot 1,97 = 4,79\%$$

$$\Delta ROA^{K_o}_{2018-2019} = (14,13 - 7,3) \cdot 2,58 = 17,62\%$$

Балансова перевірка:

$$\Delta ROA_{2017-2018} = 9,2 + 4,79 = 13,99\%$$

$\Delta ROA_{2018-2019} = 4,45 + 17,62 = 22,07\%$, тобто розрахунки проведені вірно.

Узагальнимо в таблиці 2.13 вплив факторів, що впливають на зміну показника рентабельності активів підприємства.

Таблиця 2.13

Зведена таблиця впливу факторів на рентабельність активів, %

Показник	Зміна (+, -)	
	2017-2018	2018-2019
Чиста рентабельність продажу	9,2	4,45
Оборотність активів (ресурсовіддача)	4,79	17,62
Всього (зміна коефіцієнта рентабельності активів)	13,99	22,07

*складено автором

Представлені дані свідчать про те, що у 2018 році рентабельність активів за рахунок збільшення рентабельності продажів зросла на 9,2%, в свою чергу, за рахунок прискорення оборотності активів ефективність використання активів на підприємстві зросла на 4,79%. Сумарний вплив цих двох факторів призвів до того, що рентабельність активів зросла у 2017-2018 році у порівнянні з попереднім роком на 13,99%, що в цілому є позитивним моментом в підвищенні ефективності використання всіх активів, якими володіє підприємство.

Окрім використання моделі DuPont для оцінки впливу двох факторів на рентабельність активів, дана модель може бути використана для оцінки впливу факторів на рентабельність власного капіталу. В даному випадку вона включає вже три фактори, а модель є трьохфакторною:

$$ROE = \frac{ЧП}{BK} = \frac{ЧП}{Виручка} \times \frac{Виручка}{IB} \times \frac{IB}{BK} = ROS \times K_{об.к-ла} \times K_{фін.зал.} \quad (2.1)$$

де ROE – рентабельність власного капіталу;

ЧП – чистий прибуток підприємства за відповідний рік, тис. грн.;

Виручка – виручка від реалізації, тис. грн.;

IB – загальна вартість активів, тис. грн.;

BK – власний капітал, тис. грн.;

ROS – рентабельність продажів;

$K_{об.к-ла}$ – коефіцієнт оборотності (кількість оборотів) активів;

$K_{\text{фін.зал.}}$ – коефіцієнт фінансової залежності.

Вихідні дані для проведення факторного аналізу рентабельності власного капіталу за 2017-2019 представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу (ROE) і факторних показників в динаміці

Показник	Роки			Відхилення (+,-)	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
Виручка від реалізації	2969,6	4911,6	12477,9	+1942	+7566,3
Чистий прибуток	24,4	97,1	322,7	+72,7	+225,6
Всього активів (пасивів)	1119,3	995,4	2509,7	-123,9	+1514,3
Власний капітал	624,4	721,5	1044,2	+97,1	+322,7
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	4	14,4	36,5	+10,4	+103,64
Чиста рентабельність продажу (ROS)	0,8	1,97	2,58	+1,17	+0,61
Коефіцієнт оборотності капіталу	4,87	7,3	14,13	+2,43	+6,83
Коефіцієнт фінансової залежності	1,79	1,38	2,40	-0,41	+1,02

*складено автором

Загальна зміна рентабельності власного капіталу склала у 2018 році склала +10,4 пунктів, а в 2019 році склала +103,64 пункти. Збільшення показника у динаміці є позитивним для підприємства.

З метою визначення впливу досліджуваних факторів на рентабельність власного капіталу підприємства проведемо необхідні розрахунки.

Зміна рентабельності власного капіталу за період:

$$\Delta ROE_{2017-2018} = 14,4 - 4 = 10\%$$

$$\Delta ROE_{2018-2019} = 36,5 - 14,4 = 22,1\%$$

в тому числі за рахунок:

– зміни рентабельності продажів;

$$\Delta ROE_{2017-2018}^{\text{ROS}} = (1,97 - 0,08) \cdot 4,87 \cdot 1,79 = 16,48\%$$

$$\Delta ROE_{2018-2019}^{\text{ROS}} = (2,58 - 1,97) \cdot 7,3 \cdot 1,38 = 6,14\%$$

– зміни оборотності активів (ресурсовіддачі);

$$\Delta ROE_{2017-2018}^{\text{Ko}} = (7,3 - 4,87) \cdot 1,97 \cdot 1,79 = 8,57\%$$

$$\Delta ROE_{2018-2019}^{\text{Ko}} = (14,13 - 7,3) \cdot 2,58 \cdot 1,38 = 25,32\%$$

– зміни коефіцієнта фінансової залежності;

$$\Delta ROE^{Kф.з.}_{2017-2018} = (1,38 - 1,79) \cdot 1,97 \cdot 7,3 = -5,89\%$$

$$\Delta ROE^{Kф.з.}_{2018-2019} = (3,36 - 1,38) \cdot 2,58 \cdot 14,13 = 72,18\%$$

Балансова перевірка:

$$\Delta ROE_{2017-2018} = 16,48 + 8,57 + -5,89 \approx 19,16\% \text{ (з урахуванням округлень)}$$

$$\Delta ROE_{2018-2019} = 6,14 + 25,32 + 72,18 \approx +103,64\% \text{ (з урахуванням округлень)},$$

тобто розрахунки проведені вірно.

Узагальнимо в табл. 2.15 вплив факторів.

Таблиця 2.15

Зведена таблиця впливу факторів на рентабельність власного капіталу підприємства, %

Показник	Зміна (+, -)	
	2017-2018	2018-2019
Чиста рентабельність продажу	16,48	6,14
Оборотність активів (ресурсовіддача)	6,48	25,32
Коефіцієнт фінансової залежності	-5,89	72,18
Всього (зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу)	19,6	+103,64

*складено автором

Представлені дані свідчать про те, що у 2018 році рентабельність власного капіталу за рахунок збільшення рентабельності продажів зросла на 16,48%, за рахунок прискорення оборотності активів ефективність використання власного капіталу підприємства зросла на 6,48%, і за рахунок зменшення коефіцієнту фінансової залежності скоротилася на -5,89%.

Сумарний вплив трьох факторів призвів до того, що рентабельність власного капіталу підприємства зросла у 2017-2018 році у порівнянні з попереднім роком на 19,16%, що в цілому є позитивним моментом в підвищенні ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства.

У 2019 році рентабельність власного капіталу підприємства збільшилася на +103,64 пунктів, в тому числі за рахунок збільшення рентабельності продажів показник ROE збільшився на 6,14%, за рахунок прискорення оборотності активів ефективність використання власного капіталу підприємства зросла на 25,32%, і за рахунок збільшення коефіцієнту фінансової залежності збільшився на 72,18%.

Сумарний вплив трьох факторів склав +103,64%, що в цілому є позитивним моментом в підвищенні ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства.

З метою більш детальної оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності проведемо аналіз основних показників фінансової стійкості ТМ «Королівський смак» в 2017-2019 рр. в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз основних показників фінансової стійкості ТМ «Королівський смак» в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019
Коефіцієнт автономії	0,56	0,72	0,42
Коефіцієнт перманентного капіталу	0,56	0,72	0,42
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,06	0,19	7,3
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,07	0,33	0,32

*складено автором

Як видно із таблиці, ТМ «Королівський смак» є успішним і фінансово стійким підприємством. До позитивних тенденцій слід віднести збільшення маневреності власних коштів і рівень забезпеченості власними оборотними коштами. До негативних тенденцій розвитку підприємства можна віднести зменшення його автономії і рівня перманентного капіталу.

Далі розглянемо детальніше фінансову діяльність ТМ «Королівський смак». Для цього проведемо комплексний аналіз ліквідності ТМ «Королівський смак» за 2017-2019 рр. у таблиці 2.17

Таблиця 2.17

Динаміка показників ліквідності ТМ «Королівський смак» 2017-2019 рр.

Показники	Норматив	Роки		
		2017	2018	2019
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2	1,07	1,5	1,47
Коефіцієнт критичної ліквідності	>0,6	1,07	1,5	1,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0	0	0
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	>0	36,5	137,3	692,4

*складено автором

Як бачимо із таблиці, коефіцієнт поточної ліквідності за аналізований період знаходиться в допустимих межах, але свідчить про те, що платоспроможність підприємства незначна, а значить існує певний фінансовий ризик для підприємства.

Коефіцієнт критичної ліквідності знаходить в межах допустимої норми, стабільно вище за 1, що вказує на те, що у ТМ «Королівський смак» досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності нижче нормативного значення і така тенденція спостерігається протягом аналізованого періоду 2017-2019 рр., а це свідчить про те, що ТМ «Королівський смак» не зможе вчасно погасити борги, якщо термін платежів настане незабаром.

Чистий оборотний капітал протягом аналізованого періоду зріс у 8,4 рази та склав 692,4 тис. грн., що свідчить про те, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

Для того, аби мати змогу виявити слабкі місця у діяльності ТМ «Королівський смак» оцінимо схильність підприємства до банкрутства за допомогою таких моделей як: двофакторна модель оцінювання банкрутства, Z-розрахунок Альтмана, модель на основі рейтингової оцінки, модель У. Бівера, модель Спрінгейта, загальна універсальна дискримінантна функція, модель Таффлера-Тішоу в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Зведена оцінка ймовірності банкрутства ТМ «Королівський смак»

Модель	Оцінка ймовірності банкрутства підприємства	
	2018	2019
Коефіцієнта Бівера	Низька	Низька
Двухфакторная и пятифакторная модель Альтмана	Низька	Низька
моделью О.О. Терещенко	Середня	Середня
Модель Спрінгейта	Середня	Низька
Модель Таффлера-Тішоу	Середня	Низька

Як видно із таблиці, ймовірність банкрутства підприємству не загрожує, воно є фінансово стабільним та успішним.

Завершальним кроком в оцінці ефективності господарсько-фінансової діяльності ТМ «Королівський смак» проведемо оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Проведемо аналіз географічної структури експортної діяльності ТМ «Королівський смак» у 2015 – 2019 рр. в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Географічна структура експорту ТМ «Королівський смак» в 2017 – 2019 рр.

Країни споживачів	2017		2018		2019		Динаміка, 2019-2017	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%
Литва	489,98	33	761,30	31	1871,69	30	1381,70	-3
Естонія	178,18	12	368,37	15	1123,01	18	944,84	6
Швеція	267,26	18	491,16	20	1372,57	22	1105,31	4
Фінляндія	222,72	15	270,14	11	748,67	12	525,95	-3
Данія	326,66	22	319,25	13	1123,01	18	796,36	-4
Всього	1484,80	100	2455,80	90	6238,95	100	4754,15	-

*складено автором

Як видно із таблиці, основним напрямком експорту є Литва, Естонія, Швеція, Фінляндія, Данія. В структурі експорту за період 2017-2019 рр. відбулося зменшення долі експорту в Литву на 1381,7 тис. грн. або на 3%, в Фінляндію на 525,95 тис. грн. або на 3% і в Данію на 796,36 тис. грн. або на 4%. При цьому відбулося збільшення долі експорту в Естонію на 944,84 тис. грн. або на 6%, і в Швецію на 1105,31 тис. грн. або на 4%.

Проведемо загальну оцінку ефективності експортних операцій підприємства (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Розрахунок ефективності експортної діяльності ТМ «Королівський смак» в 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2969,6	4911,6	12477,9	9508,3	420,19

Витрати на експорт, тис. грн.	1324,8	1758,9	2975,3	1650,5	224,58
Ефект експортної операції, тис. грн.	1484,80	2455,80	6238,95	4754,15	420,19
Коефіцієнт ефективності експортної операції, %	1,12	1,40	2,10	0,98	-

*складено автором

Як видно з таблиці, ефективність експортної операції протягом 2017 - 2019 років зросла з 1484,80 тис. грн. до 6238,95 тис. грн., що вказує на збільшення прибутку, отриманого підприємством та підвищення ефективності експортної діяльності. Коефіцієнт ефективності експортної операції був найвищим у 2019 році (2,1), а найнижчим в 2017 році (1,12). Проведемо розрахунок ефективності експортної діяльності ТМ «Королівський смак» в розрізі окремих асортиментних груп в 2015-2016 рр. в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Коефіцієнт ефективності експортної операції ТМ «Королівський смак» в розрізі окремих асортиментних груп в 2017-2019 рр.

Товарна група	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Кетчуп	1,17	1,35	1,45	0,61	172,62
Олія	1,14	1,34	1,54	-0,05	96,86
Майонез	0,85	0,89	0,91	-0,42	107,05
Інша продукція	1,06	0,96	0,82	-0,29	73,87
Всього	1,29	1,43	1,26	-0,01	99,21

*складено автором

Як видно із таблиці, в розрізі окремих асортиментних груп в 2017-2019 рр. коефіцієнт ефективності експортної операції ТМ «Королівський смак» стабільно збільшувався для кетчупу на 0,61 або на 72,62% і майонезу 0,06 або на 7,05%. По решті товарних груп спостерігається зниження ефективності експорту в 2019 році в порівнянні з 2017 роком.

Таким чином, провівши аналіз фінансово-економічної та зовнішньоекономічної діяльності ТМ «Королівський смак» можна зробити висновок, що у 2017 році спостерігався значний спад у діяльності ТМ «Королівський смак», що був пов'язаний з нестабільною економічною ситуацією в Україні, після даного періоду усі показники зростають по 2019 рік включно, в

загальному задовольняють нормативним значенням та демонструють позитивну динаміку.

2.3. Порівняльна характеристика досліджуваного підприємства та конкуруючих підприємств

Основними конкурентами ПП «Віктор і К» (ТМ «Королівський смак») є:

- ТМ «Торчин»;
- ТМ «Чумак»;
- ТМ «Щедро»;
- ТМ «Верес».

Орієнтовна частка підприємств в супермаркетах представлена в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Орієнтовна частка підприємств в супермаркетах

Торгова марка	Відсоток на ринку, %
ТМ «Торчин»	13
ТМ «Королівський смак»	13
ТМ «Чумак»	26
ТМ «Щедро»	13
ТМ «Верес»	13
Інші	4-9

*складено автором

Наочно конкуренти ТМ «Королівський смак» зображені на рисунку 2.4

Для визначення конкурентного профілю торгової марки «Королівський смак» було виділено головні конкурентні чинники. Результати оцінок подано в таблиці 2.23

Таблиця 2.23

Конкурентний профіль ТМ «Королівський смак» у порівнянні з основними конкурентами

№ о	Конкурентні чинники	Рейтинг продуктивності фірми				
		1	2	3	4	5
1	Попит			x		
2	Смакові показники					x
3	Наявність авторський рецептур				x	
4	Стабільність товарного вигляду			x		

5	Розширення товарної номенклатури товарів		x			
---	------------------------------------------	--	---	--	--	--

*складено автором

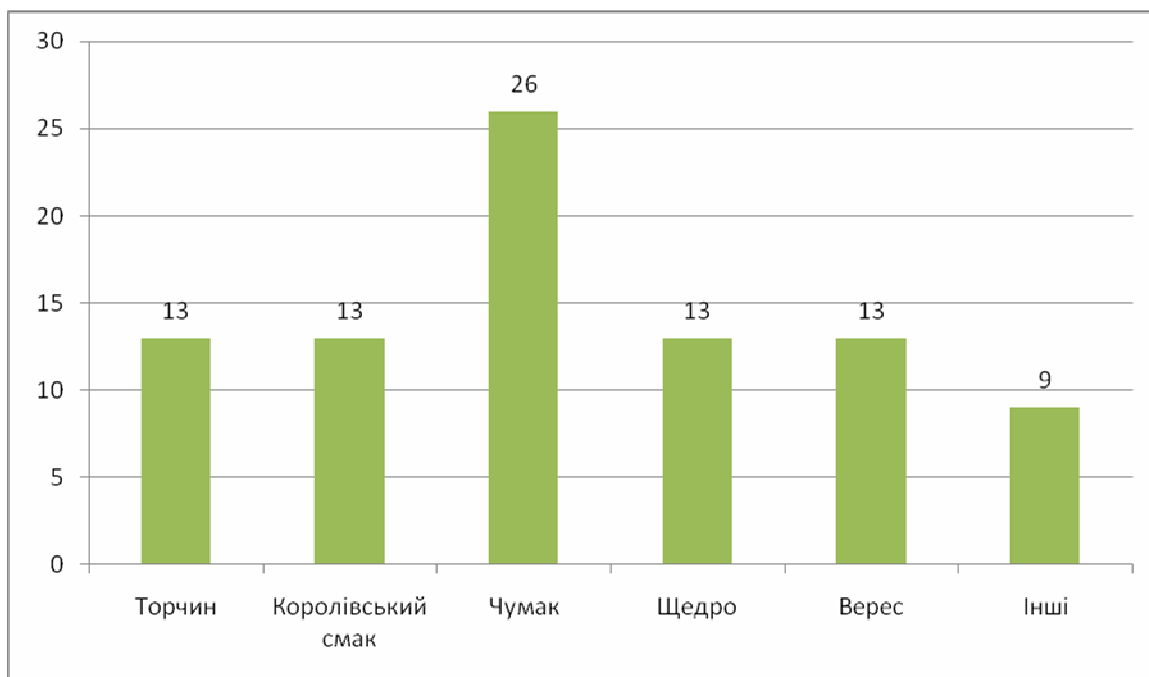


Рис.2.4 Відсоткове співвідношення конкурентів ТМ «Королівський смак», %
*складено автором

У сегменті майонезу в 2019 році виділяють дванадцять великих вітчизняних виробників, трійка лідерів яких займає 50,1% від загального обсягу ринку. У список найбільших торгових марок кетчупів на ринку України входять «Торчин» (45,6%), «ТМ «Королівський смак»» (28,9%) і «Верес» (7,9%)[91].

Перейдемо до аналізу стратегічних ресурсів підприємства.

Під аналізом стратегічних ресурсів слід мати на увазі оцінку якісних параметрів ресурсів. Водночас, виділяють ще один методичний підхід до оцінювання стратегічних ресурсів – використання VRIO.

VRIO – аналізу, який характеризується чотирма складовими оцінки: цінність (value), раритетність (rarity), не імітуємість (inimitability), організованість (organization)[82].

VRIO-аналіз ресурсів підприємства ТМ «Королівський смак» представлено на рис. 2.5.

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Лінгвістичне значення показника		Кількісне значення показника
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Оборотні активи	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Обладнання	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Будівлі і споруди	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Сировина	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	1
Патенти	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Постійна клієнтура	Так	Так	Так	Ні	Конкурентна перевага	Явна сила	0,5

Рис. 2.5 VRIO-аналіз ресурсів підприємства ТМ «Королівський смак»
*складено автором

Було оцінено внесок у створення стійкої конкурентної переваги відповідних активів, ресурсів, здатностей і компетенції ТМ «Королівський смак». В результаті здійснення VRIO-аналізу ресурсів ТМ «Королівський смак» слід зробити висновок, що значну конкурентну перевагу виробникодержує за рахунок сировини (VRIO = 1). Конкурентний паритет формують оборотні активи, будівлі і споруди (VRIO = -0,5). Сильними чинниками є «Обладнання» та складові інтелектуального капіталу («Персонал», «Патенти», «Постійна клієнтура») – VRIO = 0,5.

Перейдемо до аналізу макросередовища підприємства. Аналітична характеристика STEEPLE-факторів макросередовища підприємства ТМ «Королівський смак» представлена в табл. 2.24.

STEEPLE – це система звітування, а саме графічне представлення результатів у вигляді таблиць [62]. STEEPLE-фактори бувають політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, етичні та екологічні [62].

Аналітична характеристика STEEPLE-факторів макросередовища підприємства ТМ «Королівський смак»

№	Група факторів	Прояв фактору	Характер впливу на розвиток підприємства («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний)	Сила впливу (за 10-бальною шкалою, де «0» - вплив відсутній, «10» - визначальний вплив)
2.1	Політичні (P – Political)	Зміна політичного устрою в країні у зв'язку з проведеними достроковими виборами до Верховної Ради(зміни у законодавстві: подовження мараторію на проведення перевірок, зниження ставок оподаткування,тощо)	+	9
2.2	Економічні (E – Economical)	Зниження інфляційних процесів в країні	+	7
		Скорочення економічних доходів населення	-	8
2.3	Соціальні (S – Social)	Зміна віку цільової аудиторії	+	4
		Скорочення рівня народжуваності та старіння нації	-	6
2.4	Технологічні (T – Technological)	Прискорення інноваційних процесів у сфері на ринку продовольчих товарів	+	8
		Розвиток технологій	+	6
2.5	Правові (L – Legal)	Розвиток законодавства у сфері франчайзингу	+	4
		Патенто-ліцензійний захист	-	3
2.6	Етичні (E – Ethical)	Незначна державна підтримка національного виробництва	-	7
		Значний рівень культурної обізнаності про національних виробників	+	5
2.7	Екологічні (E – Environmental)	Загострення екологічної ситуації в країні	-	6
		Обмежені можливості у використанні відновлювальних джерел енергії	-	5

*складено автором

Для ТМ «Королівський смак» найбільш впливовими факторами макросередовища, які чинять вплив на стратегічний розвиток. Також, вагомим слід вважати вплив економічних факторів на діяльність ТМ «Королівський смак». Чинник зниження інфляційних процесів має сприятливий характер (+7) балів, а скорочення економічних доходів населення – негативний (-8) балів.

Сприятливим фактором для підприємства ТМ «Королівський смак» є технологічний розвиток, цей фактор дозволяє випереджати більшість конкурентів за рахунок розвитку інноваційних процесів у сфері на ринку продовольчих товарів та використання новітніх технологій.

Найменш привабливою є екологічна складова стратегічного розвитку ТМ «Королівський смак» у макросередовищі. Загострення екологічної ситуації в країні та обмежені можливості у використанні відновлювальних джерел енергії створюють загрози у збалансованому екологічно орієнтованому розвитку підприємства. В контексті дослідження необхідно провести аналіз та надати характеристику 5-ти конкурентних сил за моделлю М. Портера, що діють на ринковому сегменті ТМ «Королівський смак» (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Характеристика 5-ти конкурентних сил за моделлю М. Портера

	Конкурентна сила	Фактори, що сприяють посиленню влади	Фактори, що послаблюють владу	Можливі реакції з боку підприємства
5.1	Наявні конкуренти	Недостатня підтримка ринку	Боротьба за ринкову частку	Укріплення власних ринкових позицій
5.2	Потенційні конкуренти	Нові види виробництв	Політика у сфері ціни та сервісу	Стратегія диференціації
5.3	Споживачі	Обсяг послуг, яка купується	Концентрація відвідувачів	Співвідношення ціни та рівня сервісу
5.4	Постачальники	Вплив якості і обсягів постачання на ціну	Рівень концентрації постачальників	Пряма та зворотна інтеграція постачальників
5.5	Товари-замінники	Схильність відвідувачів до замінників	Витрати на перехід до субституту	Здатність задовольняти потреби клієнтів іншим способом

*складено автором

За моделлю М. Портера можна визначити, що найвпливовішим чинником конкурентних сил ТМ «Королівський смак» є товари-замінники, які з'являються періодично, що являє собою постійну гонку у товарній політиці, та конкурентній боротьбі за клієнтів.

В рамках вивчення даної організації проведемо оцінку стратегічної гнучкості ТМ «Королівський смак». Для оцінки створена експертна група у складі 5 осіб. До неї увійшли провідні фахівці підприємства, а також зовнішні експерти, які володіють відповідними знаннями та досвідом. Розрахунок загального показника гнучкості підприємства отримано як сумарний показник впливу всіх

стратегічних несподіванок на компанію в короткостроковій перспективі до 5 років (табл. 2.26 і 2.27).

Таблиця 2.26

Оцінка стратегічної гнучкості ТМ «Королівський смак»

Стратегічні тенденції (несподіванки)	Експертна оцінка					Сума оцінок експертів	Середньозважена оцінка
	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Вступ на нові ринки товарного збуту	5	7	6	4	5	I = 27	+5,4
2. Поглиблення товарного асортименту	3	4	3	3	3	I = 16	+3,2
3. Сприйняття інновацій	10	10	10	9	10	I = 49	+9,8
4. Старіння технічного обладнання	-1	-4	-3	-2	-1	I = -11	-2,2
5. Недолік стратегічних ресурсів	-3	-3	-5	-5	-2	I = -18	-3,6
6. Підвищення вимог до охорони навколишнього середовища	-2	-3	-1	-2	-1	I = -9	-1,8

*складено автором

Згідно табл. 2.24 і 2.25, стратегічна гнучкість ТМ «Королівський смак» оцінена сумами негативних (-7,6 балів) і позитивних (18,4 балів) впливів по всьому переліку можливих подій. Порівнюючи дані впливу, слід зробити висновок, що в часовому відрізку від 0 до 5 років ТМ «Королівський смак» є стратегічно гнучким підприємством.

Таблиця 2.27

Результати оцінки стратегічної гнучкості ТМ «Королівський смак» при ймовірних впливах зовнішнього і внутрішнього середовища

Стратегічні тенденції (несподіванки)	Наслідки для компанії	Категорія стратегічного завдання	Загрози	Можливість і	Швидкість реакції у відповідь	Рекомендовані дії
1. Вступ на нові ринки товарного збуту	+5,4	Істотна		+	середня	Створити цільову групу, включити в систему управління стратегічними завданнями (СУСЗ)
2. Поглиблення товарного асортименту	+3,2	Істотна		+	середня	Включити в наступний цикл планування

Продовження таблиці 2.27

3. Сприйняття інновацій	+9,8	Істотна		+	висока	Створити цільову групу і включити в СУСЗ
4. Старіння технічного обладнання	-2,2	Істотна	-		висока	Включити в наступний цикл планування
5. Недолік стратегічних ресурсів	-3,6	Істотна	-		висока	Створити цільову групу, включити в СУСЗ
6. Підвищення вимог до охорони навколишнього середовища	-1,8	Не істотна	-		висока	Виключити з переліку стратегічних завдань

*складено автором

До категорії істотних віднесено перелік ключових стратегічних завдань, який використовується для управління системою стратегічних завдань. Цей перелік може коригуватися по ходу реалізації стратегії. Швидкість реакції у відповідь є високою, якщо підприємство негайно реагує на події, і середньої, якщо підприємство може відкласти реакцію до чергового циклу планування. Стратегічні негативні впливи з табл. 2.27, наслідки яких оцінюються в -3 бали або менше за 10-бальною шкалою, віднесемо до категорії несуттєвих і виключимо з подальшого розгляду.

Частина, що залишилася проблема - «Дефіцит стратегічних ресурсів», є за результатами аналізу суттєвою загрозою, яка має серйозний вплив на конкурентні позиції організації.

Тому необхідно розробити заходи щодо зменшення впливу даних подій, які спрямовані на підвищення стратегічної гнучкості підприємства, створити цільову групу для поглибленого вивчення впливу даної проблеми, яку слід включити в систему управління стратегічними завданнями.

На території України головним конкурентом ТМ «Королівський смак» виступає ТМ «Горчин». Тому проведено конкурентний аналіз за допомогою Полігона конкурентоспроможності (рис.2.6).

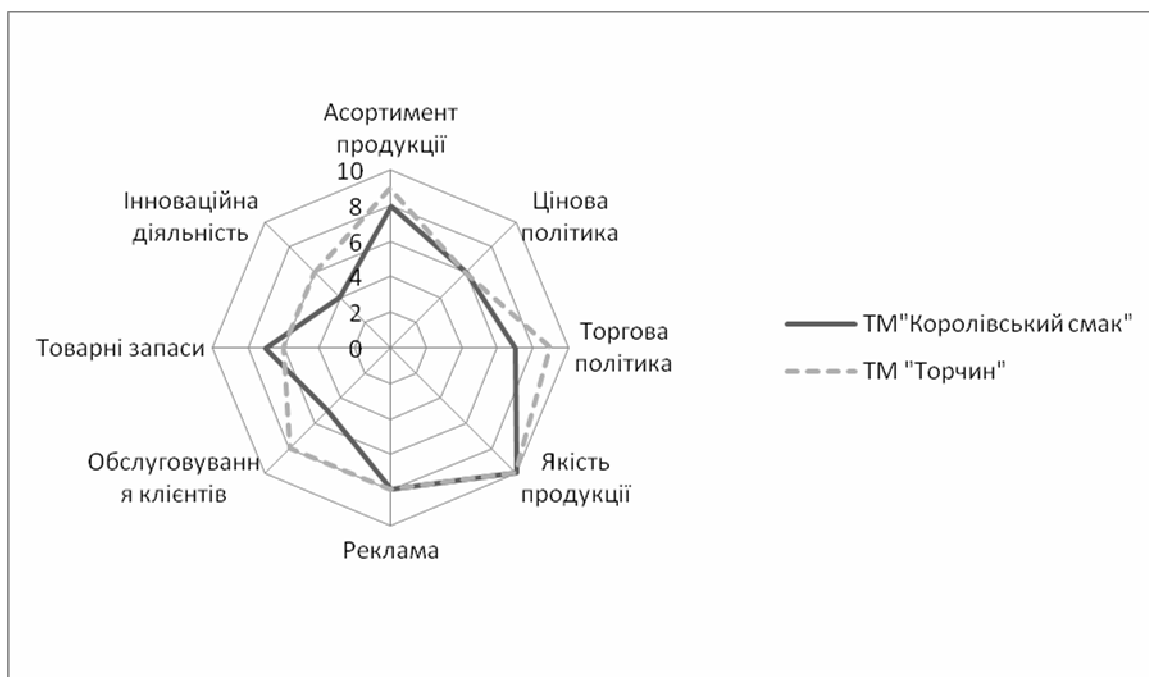


Рис.2.6 Полігон конкурентоспроможності
*складено автором

Діаграма дає можливість побачити, які чинники виграє компанія від своїх основних конкурентів, тобто, більш конкурентоспроможні, і за якими - програє. По-перше, звертає на себе увагу більш вагомим чинників, а потім помірно важливо. З іншого боку, діаграма дозволяє візуально визначити резерви для підвищення конкурентоспроможності підприємства для кожного фактора, так як показує порівняння фактичного і максимально можливої оцінки. Крім того, можна зробити порівняння між окремими факторами конкурентоспроможності, що дозволить виявити сильні і слабкі сторони підприємства в конкурсі. З діаграми є можливість побачити, основні чинники в яких торгова марка «Королівський смак» виграє в свого конкурента торгової марки «Торчин». З діаграми можна побачити, що цінова політика та рекламна політика в компаній на одному рівні. Якість продукції двох виробників відповідає міжнародним стандартам якості. Проте асортимент продукції більший в ТМ «Торчин». З даних діаграми можна зробити висновок, що ТМ «Королівський смак» є конкурентоспроможною завдяки розрекламованості, доступній ціновій політиці і якісному продукту.

Завершаючи порівняльну характеристику досліджуваного підприємства та конкуруючих підприємств проведемо SWOT-аналіз.

Проведення SWOT-аналізу передбачає виконання наступних етапів.

Необхідно оцінити загрози і можливості щодо факторів мікросередовища ТМ «Королівський смак». Аналіз можливостей і загроз є частиною SWOT-аналізу підприємства. Характеристика можливостей та загроз підприємства ТМ «Королівський смак» представлена у Додатку В.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що зовнішні можливості ТМ «Королівський смак» мають загальну оцінку у 51,5 балів. Водночас, зовнішні загрози оцінено у 36,5 балів. Це означає, що ТМ «Королівський смак» повинно зосереджуватись на стратегії зростання та розвитку, оскільки використання можливостей зовнішнього середовища є більш пріоритетним.

Аналіз сильних та слабких сторін відбувається у напрямі дослідження стану підсистем підприємства: фінансової, технологічної, технічної, інформаційної, кадрової, структури управління, які формують загальну позицію ТМ «Королівський смак» на ринку. Сильні й слабкі сторони ТМ «Королівський смак» представлено у табл. 2.28.3 метою визначення стратегії розвитку ТМ «Королівський смак» формується матриця SWOT, що представлена в табл. 2.29.

Зокрема, високий професіоналізм та високий рівень якості надання продукції дозволять збільшити обсяги виробництва на ринку на ринку продовольчих товарів.

Таблиця 2.28

Сильні й слабкі сторони ТМ «Королівський смак»

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Персонал	Висока кваліфікація персоналу Високий рівень організаційної культури	Невисока задоволеність персоналу
2. Інноваційно-інвестиційна діяльність	Стимулювання інноваційної активності Систематичне впровадження інноваційних технологій	Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій
3. Маркетинг	Цінові переваги на ринку Наявність власного бренду	Недостатність сучасних маркетингових комунікацій
4. Управління	Розроблена стратегія підприємства Орієнтація на демократичні методи керівництва	Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства
5. Фінанси	Наявність доходів Можливість залучати власний капітал власників	Недостатня кількість обігових коштів

SWOT – аналіз ТМ «Королівський смак»

Фактори середовища	Можливості	Загрози
	<p>Зміна політичного устрою в країні.</p> <p>Зниження інфляційних процесів.</p> <p>Зростання економічних доходів населення.</p> <p>Прискорення інноваційних процесів у сфері на ринку продовольчих товарів</p>	<p>Скорочення рівня народжуваності та старіння нації.</p> <p>Зниження державної підтримки національних виробників.</p> <p>Вірусні атаки доменів.</p>
<p>Сильні сторони</p> <p>Можливість розширення потужностей.</p> <p>Висока кваліфікація персоналу.</p> <p>Стимулювання інноваційної активності.</p> <p>Цінові переваги на ринку.</p> <p>Наявність власного бренду</p> <p>Розроблена стратегія підприємства.</p> <p>Можливість залучати власний капітал власників.</p> <p>Зручність для роботи «фрілансерів»</p>	<p>Високий професіоналізм менеджерів та високий рівень якості продукції дозволять збільшити обсяги виробництва на ринку на ринку продовольчих товарів.</p> <p>Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства сприятиме зростанню стійкості підприємства на ринку.</p>	<p>Можливість залучати власний капітал власників сприятиме поповненню оборотних активів.</p> <p>За рахунок збільшення інноваційної активності підприємства можна знизити негативний вплив зниження державної підтримки.</p>
<p>Слабкі сторони</p> <p>Висока плинність працівників.</p> <p>Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій.</p> <p>Недостатність сучасних маркетингових комунікацій</p> <p>Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства.</p> <p>Надмірна економічна залежність від партнерів.</p>	<p>Високий рівень якості надання послуг виправдовує високу ціну</p> <p>Високий професіоналізм менеджерів дозволить компенсувати недостатню інтенсивність рекламних заходів.</p> <p>Зменшення витрат компаній на організацію та підтримання робочого місця співробітника.</p>	<p>У такій ситуації потрібно усувати слабкі сторони розвитку компанії за рахунок повнішого використання можливостей, в протилежному випадку потрібно скорочувати діяльність або перепрофілювати її.</p> <p>Спрямувати фінансові потоки в інші сфери.</p>

*складено автором

Підводячи підсумок всьому вищесказаному можна зробити наступні висновки. ТМ «Королівський смак» спеціалізується на виробництві та реалізації кетчупів, соусів, майонезів, томатної пасты, соків, консервованих овочів та макаронних виробів. Компанія розташована в екологічно чистій місцевості та

використовує сучасні технології, що сприяє виробництву високоякісної продукції, піклується про своїх працівників, з відзнаками проходить перевірки та постійно розвивається.

Проведений аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства ТМ «Королівський смак» свідчить про задовільний стан справ ТМ «Королівський смак» та підвищення показників діяльності у періоді з 2017 по 2019 рр. включно. Дохід від реалізації у 2019 році, порівняно з 2017 зріс на 510%, витрати у свою чергу на 638%, протягом періоду спостерігаємо пропорційне зростання доходів та витрат. У 2019 році, в порівнянні з 2018 відбулось значне підвищення показників доходу та витрат – у 2,5 та 2,6 рази відповідно.

Висновок до розділу 2. Для дослідження зовнішнього середовища функціонування ТМ «Королівський смак» було застосовано ряд таких інструментів як аналіз конкурентного середовища за М. Портером, PEST-аналіз, SWOT-аналіз. У результаті проведення аналізу було виявлено, що найбільшу загрозу для діяльності ТМ «Королівський смак» становлять економічні фактори, адже саме ця категорія факторів визначає платоспроможність населення, що має прямий вплив на кількість клієнтів та їх платоспроможність. Політичні фактори теж справляють значний вплив та представляють загрози для діяльності підприємства, адже через те, що в країні нестабільна політична ситуація, скорочуються обсяги діяльності певної кількості підприємств.

Основними конкурентами, які випускають схожі товари є ТМ «Торчин», ТМ «Щедро», ТМ «Верес», проте дані торгові марки випускають значно меншу кількість товарних одиниць та поступаються за кількістю країн для експорту.

Була виявлена стратегічна несподіванка, що має серйозний вплив на конкурентні позиції організації, для якої наведено заходи щодо усунення знайденої загрози. Оскільки керівництво організації ТМ «Королівський смак», незважаючи на віртуальну форму бізнесу, має консервативний характер, проблему стратегічної вразливості можливо вирішити, вибираючи певні стратегічні зони господарювання, групи впливу і ресурси, які знаходяться в

залежності від різноманітних технологій і вимагають різних культурних, економічних і політичних умов, отже, раптові події в одній області не нададуть важкого впливу на іншу.

В цілому, виходячи із проаналізованих господарсько-фінансових показників можна стверджувати, що підприємство є успішним, фінансово стабільним та платоспроможним, усі фінансові показники: ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, рентабельності демонструють позитивну динаміку, спостерігаються незначні відхилення від нормативних значень, але значної загрози діяльності дані значення не становлять. Основною негативною тенденцією в діяльності підприємства є зменшення придатності основних засобів.

III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТМ «КОРОЛІВСЬКИЙ СМАК»

3.1. Внутрішні і зовнішні чинники підвищення конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак»

На рівень конкурентоспроможності підприємства впливають різні фактори, вони діляться на внутрішні і зовнішні.

До зовнішніх факторів належать державне управління цін, природні умови. Ці фактори допомагають збільшити вплив на прибуток і рентабельність підприємства. Проаналізуємо різні підходи до визначення зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Характеристика поняття зовнішніх чинників конкурентоспроможності

Автор	Характеристика
О.Г. Нефедова [35]	економічні - податкова політика держави, інфляційні процеси; соціальні - рівень кваліфікованості робочої сили, її чисельність; політичні - міжнародні конфлікти; природні фактори - вичерпність запасів окремих видів ресурсів; техногенні чинники - глобальне потепління тощо - це група глобальних зовнішніх чинників; зовнішні чинники мезорівня - підприємства-конкуренти, підприємства-контрагенти, споживачі та кредитно-фінансові установи
Н. Грицишин [16]	1) діяльність державних владних структур, що включає фіскальну та грошово-кредитну політику, законодавчі акти; 2) господарську кон'юнктуру, що об'єднує ринок сировинних та матеріальних ресурсів, ринок трудових ресурсів, ринок засобів виробництва,

	<p>ринок фінансових ресурсів;</p> <p>3) розвиток нових технологій;</p>
--	------------------------------------------------------------------------

Продовження таблиці 3.1

	<p>4) параметри попиту, які об'єднують збільшення попиту на товари, які виробляють на підприємстві, дають змогу отримувати високий прибуток, а також зберігати конкурентоспроможність на ринку</p>
Сіменко І.В.[47]	<p>1. Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитногрошова політика, законодавство). Наприклад, у залежності від характеру податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство буде отримувати більш чи менш високий прибуток.</p> <p>2. Кон'юнктура ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.</p>
Шеремет М.В. [58]	<p>Впливають на формування конкретної переваги підприємства протягом всього виробничого процесу;</p> <p>активність конкурентів;</p> <p>фактори попиту еластичність попиту за ціною, фази життєвого циклу попиту, вимогливість споживачів до якості продукції тощо;</p> <p>дії уряду;</p>
Фіщук Б.П. [54]	<p>фактори, які створює сам ринок, тобто фірми чи підприємства не можуть ними управляти, а лише до них пристосовуватись</p>

Бурлакова О.П [9]	інституціональні важелі (державне регулювання, податкова фінансова політика); сегментованість ринку; природнокліматичні умови; комунікативність (місце розташування підприємства, його віддаленість від транспортних
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Продовження таблиці 3.1

	магістралей, якість доріг, зв'язок і т.д.); цінове регулювання; рівень платоспроможного попиту населення; розвиненість ринку і його інфраструктури
Броницького О.М. та Крюковської О.В[8]	: інституціональні (фінансова та податкова політика, державне регулювання), природнокліматичні умови, сегментованість ринку, комунікативність (місце знаходження підприємства, зв'язок з іншими фірмами, віддаленість від транспортних магістралей і т.п.), рівень життя населення та їх платоспроможний попит на продукцію, цінове регулювання, розвиненість інфраструктури ринку
Ю.Г. Ємець[21]	фактори середовища безпосереднього впливу (економічні, політичні, технологічні, соціокультурні, міжнародні, екологічні) та посереднього впливу (споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, партнери, кредитори, акціонери, профспілки, закон и та державні органи

*складено автором

Зовнішні чинники можна розглядати: за джерелами їх походження, оскільки вони є проявом систем різного рівня. Групи зовнішніх чинників:

1.Галузеві – стан попиту, рівень конкуренції, регулювання внутрішніх галузей підприємства;

2. Макроекономічні – динаміка попиту, кон`юктура господарського ринку, державне регулювання економіки, наявність інфраструктури;

3. Світова економіка – курс валюти, міжнародний розподіл праці, кон`юктура світового ринку.

Внутрішні чинники це ті, які можна регулювати, залежно від мети, цілей і завдань підприємства.

Внутрішні чинники можна поділити на дві групи:

1 Група – Потенціал виробництва (організаційно-технічні, фінансово-економічні а маркетинг)

2 Група – (Розмір джерел фінансування, залучення ресурсів).

Таблиця 3.2

Характеристика поняття внутрішніх чинників конкурентоспроможності

Автор	Характеристика
Шермет М.В.[58]	ринкову ефективність, екологічну ефективність, ефективність витрат, ефективність менеджменту
Фіщука Б.П[54]	стратегічна діяльність підприємства, яка впливає на якість продукції та її собівартість
Бурлака О.П[9]	розміри виробництва, ефективність використання факторів виробництва, спеціалізація й диверсифікація виробництва, продуктивність тварин, врожайність сільськогосподарських культур, якість продукції
Броницького О.М. та Крюковської О.В[8]	чинники, які б сприяли зниженню витрат на виробництво: ефективне та раціональне використання факторів виробництва, обсяги виробництва, якість продукції, продуктивність праці, спеціалізація та диверсифікація виробництва
Л.І. Піддубна[37]	залежно від виду діяльності належать: операційна, інвестиційна, інноваційна, фінансова, маркетингова

*узагальнено автором

Інтенсивність прояву та поява внутрішніх факторів безпосередньо залежать від діяльності компанії, стану її ресурсної бази, характеру організації стратегічної системи управління, загальної системи управління тощо.

Тобто ці фактори характеризують умови внутрішнього середовища компанії, з огляду на її конкурентоспроможність, можливість та ефективність адаптації компанії до зовнішнього середовища.

Ця група факторів є найважливішою для забезпечення стабільної конкурентної позиції компанії, оскільки ці фактори піддаються активному впливу самого підприємства.

Оцінку внутрішньої і зовнішньої конкурентостійкості підприємства «Королівський смак» за 10-ти бальною шкалою наведено в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Конкурентостійкість ТМ «Королівський смак»

Комплексні складові	Показник	Оцінка	Разом
Внутрішні чинники			
Виробнича система	Рівень використання сучасних технологій і устаткування	7	23
	Новітнє обладнання	9	
	Охопленість ринку	7	
Кадрова система	Кваліфікація кадрів	10	24
	Ефективність управління кадрами	8	
	Корпоративна культура підприємства	6	
Ефективність	Рентабельність	7	20

фінансової діяльності	продаж		
	Рентабельність капіталу	8	
	Новітність методів управління	5	
Рівень соціальної відповідальності		7	7
Зовнішні чинники			

Продовження таблиці 3.3

Налагодженість роботи постачальниками	3	7	7
Тиск споживачів		5	5
Рівень конкуренції		5	5
Тиск з боку держави		2	2
Рівень впливу науково-технічного прогресу		9	9

*складено автором

З даної таблиці можна зробити висновок, що внутрішні чинники мають більший вплив на конкурентоспроможності діяльності підприємства.

Досліджуючи ринок харчової промисловості України було виявлено негативні зовнішні чинники, які впливають на рівень прибутковості ТМ» Королівський смак»:

- прийняття законодавчих актів які обмежують рівень роботи підприємства;
- недостатність інвестування;
- збільшення податків;
- висока конкуренція.

Підприємства не мають впливу на зовні чинники, тому підприємства пристосовуються до зовнішніх вимог, це забезпечує розвиток підприємств в економічному плані, і збільшує ймовірність прибутковості.

Для збільшення прибутковості підприємства є необхідність у використанні сучасної техніки і технологій, оскільки це допоможе мінімізувати витрати. Пошук нових методів економії допомагає впровадити новітні прогресивні методи

виробництва. Головним недоліком прогресивних методів є тривала окупність та потреба інвестиціях [24].

Завдання які виникають в процесі роботи ТМ «Королівський смак»:

1. Зменшити вплив людського фактору на технічні процеси виготовлення продукції;
2. Заміна людської праці на механізми;
3. Ведення в роботу сучасних машин;
4. Оптимізація рецептур продукції;
5. Забезпечення свого підприємства власно вирощеною сировиною.

Український виробник забезпечений сировою. Оскільки чорноземи дозволяють вирощувати сонях для олії, гірчицю для майонезу, та пшеницю для макаронних виробів, а також томати для кетчупу та аджики.

Харчова промисловість на даний момент у стадії зрілості. Тому конкурентні стратегії слід розглядати з боку удосконалення виробничого процесу та мінімізації витрат на виробництво, пошук нових аналіз збуту продукції та переорієнтації на міжнародні ринки.

Оцінка середовища та стратегії підприємства є одним з фінальних етапів стратегічного планування.

Серед внутрішніх чинників конкурентоспроможності можна виділити такі:

- Відкриття нових каналів збуту
- Впровадження в виробництво інноваційних методик;
- Заміна обладнання на нове;
- Відкриття нових смаків і рецептур;
- Створення нових видів продукції;
- Зміна смаків споживачів [16].

Внутрішні і зовнішні чинники конкурентоспроможності мають прямий вплив на підвищення прибутковості підприємства

Внутрішні чинники можна поділити на виробничі чинники і позавиробничі.

Виробничі це ті які чинники які відносяться до основної роботи підприємства, тобто засоби праці і трудові ресурси.

Позавиробничі це штрафи і санкції за не виконання зобов'язань встановлених державою.

3.2. Методи оцінки конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак»

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [51].

Зазвичай компанії овіють свої конкурентні позиції за своїми методиками, не розголошуючи їх результати.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності обираємо метод співвідношення ціни та якості.

Серед товарної номенклатури ТМ «Королівський смак» є позиції майонезу, кетчуп, олія, приправи, макарони.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції ТМ «Королівський смак» ми обрали майонез «Європейський» (таб. 3.4).

Для оцінки конкурентоспроможності майонезу оберемо такі показники як ціна і органолептичні характеристики.

Таблиця 3.4

Органолептична характеристика майонезу «Європейський»

Назва показника	Характеристика показника	Висновок
Зовнішній вигляд продукту	Однорідний продукт, кремодібної текстури, з наявними поодинокими бульбашками повітря	відповідає вимогам
Консистенція	однорідна	відповідає вимогам

Форма	відповідна типу виробу	відповідає вимогам
Смак і запах	без сторонніх смаків і запахів	відповідає вимогам
Колір	білий	відповідає вимогам

*складено автором

За даними таблиці можна зробити висновок, що майонез «Європейський» відповідає вимогам ДСТУ за органолептичними показниками.

З даної таблиці можна зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак» над ТМ «Олейна» в позиціях олії, необхідно збільшити рекламну компанію, також розробити систему знижок і акцій, це дозволить збільшити попит серед споживачів.

Для визначення споживчих параметрів олії необхідно визначити такі параметри (таб. 3.5).

Таблиця 3.5

Споживчі параметри олії для визначення її конкурентоспроможності

Параметри	Вагомість параметрів	Оцінка параметру	
		ТМ «Олейна»	ТМ «Королівський смак»
Вигорання в процесі нагрівання	0,06	9	10
Якість насіння	0,09	8	10
Наявність сертифікату	0,08	10	9
Імідж марки	0,17	7	8
Доступність продукції	0,21	8	9
Реклама	0,20	7	7
Проведення акцій і знижок	0,19	6	8

* складено автором

Оцінка популярності проданої продукції категорії соусів ТМ «Королівський смак» за період 2017-2019 роки наведено у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Оцінка проданих товарів ТМ «Королівський смак»

Назва продукту	2017, (% проданої продукції)	2018, (% проданої продукції)	2019, (% проданої продукції)	Відхилення (+/-)
Соус «Сацебелі»	35	48	57	22
Соус	80	90	92	12

«Шашличний»				
Соус «Гострий»	89	70	92	3
Соус «Український»	43	50	59	16
Соус «Краснодарський»	55	49	58	3
Соус «М`ясний»	70	73	78	8
Соус «До спагеті»	70	83	83	13
Соус «Кисло-солодкий»	0	0	80	80

*складено автором

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок що протягом останніх трьох років популярність продукції ТМ «Королівський смак» зростає. Останньою новинкою в категорії соусів, яку запровадили за 2020-2019 рр. є соус «Кисло-солодкий».

Проаналізуємо основних конкурентів ТМ «Королівський смак» в сегменті соусів (таб 3.7).

Таблиця 3.7

Органолептична характеристика соусів основних конкурентів ТМ «Королівський смак»

Показники	Конкуренти		
	ТМ «Торчин»	ТМ «Королівський смак»	ТМ «Чумак»
Рівень якості	5	5	5
Марка	4	5	5
Дизайн	4	4	5
Привабливість упаковки	5	4	4
Смак	4	5	5
Доступність	4	4	5
Реклама	3	3	5
Разом	29	30	34

*складено автором

З таблиці можна зробити висновки, що якісні показники продукції ТМ «Королівський смак» в категорії соуси мають переваги серед товарів-аналогів в смакових показниках, рівню якості продукції.

Проаналізуємо ціни на майонез,кетчуп та олію, оскільки конкуруючим фірмам необхідно аналізувати ціну аналогічних продуктів, які були уже на ринку. Аналіз цін за 2019 рік наведено в таблиці 3.8

Таблиця 3.8

Ціни основних конкурентів ТМ «Королівський смак» у 2019р., грн.

Показник/ ціна за 100 г.		ТМ «Королівський смак»	ТМ «Щедро»	ТМ «Торчин»
Майонез	Європейський	23,70 грн	19,03 грн	19,20 грн
	Провансаль	13,10 грн	12,81 грн	16,30 грн
	Салатний	11,30 грн	8,49 грн	11,68 грн

Продовження таблиці 3.8

Олія	Рафінова	28	23	-
Кетчуп	До шашлику	23,78	-	20,00

*складено автором

Аналізуючи весь асортиментний портфель ТМ «Королівський смак» можна побачити, що продукція підприємства розділена на сегменти, що охоплюються умовним розподілом (табл. 3.9). Підприємство постійно розширює наповнення для кожного сегмента.

Таблиця 3.9

Асортиментний портфель ТМ «Королівський смак»

Вид продукції	Назва товару	Ціновий сегмент
Кетчуп	Кетчуп «До шашлику», «Барбекю», «Лагідний», «Чілі»	середній
Олія	1. Олія соняшникова: Рафінована дезодорована, нерафінована запашна, олія «Живильна краплина» 2.Оливкова олія Extra Virgin	преміум
Майонез	Майонез «Імператорський», «Європейський на перепелиних яйцях», «Королівський», «Чудовий», «Весняний», «Лагідний», «До посту», «Кулінарний», «Легкий»	середній
Томатна паста	Томатна паста «Класична», «Власівська», томатний продукт	середній

	«Домашній»	
Оцет	Кислота оцтова 9%, кислота оцтова харчова столова з ароматом яблука 6%	середній
Гірчиця	Гірчиця «Королівська», «Королівська міцна», «Французька», «Пікантна з хроном», «Європейська лагідна»	преміум
Соуси	Аджика, томатні соуси, хрін з буряком	середній

*складено автором

Аналізуючи дані таблиці 3.10, можна зробити висновок що ціновий сегмент товарів ТМ «Королівський смак» розрахований на середній сегмент населення. Для збільшення конкурентоспроможності товарів необхідно збільшити товарів преміум сегменту.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності. На рис.3.1 представлено полігон конкурентоспроможності.

Діаграма дає можливість наочно побачити, в якому сегменті показників компанія виграє над конкурентами. Крім того, можна зробити порівняльний аналіз конкурентоспроможності сильних і слабких сторін підприємства.

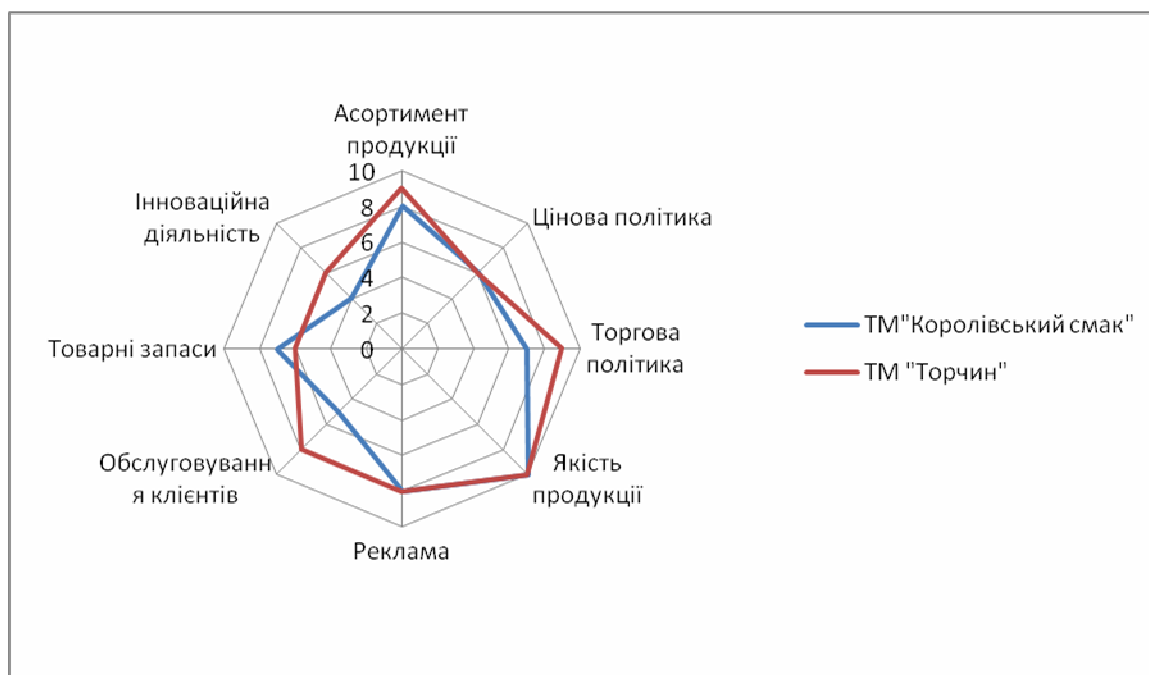


Рис.3.1 Полігон конкурентоспроможності

*складено автором

З діаграми можна побачити, що торгова марка «Королівський смак» виграє у свого конкурента. Цінова політика та рекламна політика в компанії на одному рівні. Якість продукції знаходиться на одному рівні. Товарний асортимент продукції ширший в ТМ «Торчин».

Аналіз конкурентів виступає як один із важливих факторів у практичній робочій діяльності ТМ «Королівський смак». Головними конкурентами є:

- ТМ «Торчин»;
- ТМ «Щедро».

Згрупуємо дані щодо діяльності деяких конкурентних підприємств (таб.3.10).

Таблиця 3.10

Характеристика конкурентів ТМ «Королівський смак»

Марка	Слоган	Характеристика	Асортимент товарів	Зовнішня діяльність
ТМ «Королівський смак»	З лану до столу	Заснована як українськошведська компанія «South Food, Inc». Вперше випустила кетчуп для українських споживачів в 1996 році. З 1997 року компанія «ТМ «Королівський смак»» співпрацює з McDonald's Україна. Сьогодні вона поставляє більше 10 видів продукції для McDonald's.	<ul style="list-style-type: none"> - кетчупи - майонези - соуси - приправи - макарони - соки 	Компанія поставляє свою продукцію в країни ЄС: Угорщини, Польщі, Чехії і т.д. У Прибалтиці кетчупи компанії «ТМ «Королівський смак»» входять в трійку лідерів. Також «ТМ «Королівський смак»» виробляє продукцію для приватних лейблів європейських торгових мереж. Компанія поставляє кетчупи і майонези в США під ТМ «Chumak».
Торчин	Смачно та	Під цією торговою	- майонези	Свою продукцію

	зручно	маркою соуси випускає Волиньхолдинг. Підприємство було засноване в 1994 році. У 2003 підприємство приєдналося до групи Nestlé.	- соуси - гірчиця	«Торчин» поставляє в США, Ізраїль, Болгарію, Польщу, Латвію.
Щедро	Щоб світ був кращим	Торгова марка «Щедро» була створена в 2005 році. Продукція виробляється на 3 підприємствах: Харківському	- майонези - кетчупи - гірчиця	Продукцію під ТМ «Щедро» експортують в Угорщину, Румунію, Німеччину, Ізраїль, Казахстан

*складено автором на основі [42]

З таблиці можна зробити висновок, що головні конкуренти ТМ «Королівський смак», випускають майже ідентичну продукцію. Також «Королівський смак» має велику кількість країн, в які компанія експортує свою продукцію, порівняно зі своїми конкурентами, що дає змогу збільшувати обсяги реалізації, а отже і прибутковість.

Трирівневий метод оцінки конкурентоспроможності. Перший рівень оцінки факторів конкурентоспроможності підприємства складається з виявлення економічних і технічних показників [93]. Для дослідження скористуємося методом PEST (таб 3.12).

Таблиця 3.12

Матриця PEST-аналізу ТМ «Королівський смак»

Р	Політика	Е	Економіка
	1. Вплив нестабільної політичної ситуації в країні (-) 2. Подальше зменшення втручання органів державного нагляду (контролю) у діяльність суб'єктів господарювання(+)		1. Збільшення курсу НБУ гривні до американського долара (заплановано в бюджеті України на 2018 рік)(-) 2. Зменшення інвестиційної привабливості України через воєнні дії на Сході України(-) 3. Зменшення бюджету України на витрати в медицині (-)
S	Соціум	T	Технологія

1. Зменшення доходів населення, з зв'язком пандемією корона вірусу (-)	1. Розширення мережі об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва (бізнес-інкубаторів, регіональних фондів підтримки підприємництва тощо) державними та приватними фондами(+/-) 2. Активізація участі у науково-освітніх програм іноземних-компаній(+/-)
------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*складено авторомна основі [93]

Отже, аналіз PEST виявив 7 негативних факторів і 3 позитивних фактори для якісного формування програм діяльності підприємства.

На другому рівні оціночної моделі для аналізу конкурентоспроможності на рівні підприємства можна використати SPACE метод [65],що розширює можливості кількісної оцінки факторів впливу та дає орієнтири на використання певних стратегій.

Оцінимо внутрішні і зовнішні показники, умов діяльності підприємства. Оцінка фінансової сили ТМ «Королівський смак» за 10-ти бальною шкалою оцінена в 5,3. Позитивне значення має показник привабливості галузі(ПС), який дорівнює 7,4. Оцінки стабільності галузі (СТ)та конкурентоздатності підприємства (КП)знаходяться приблизно на такому ж рівні і відповідно складають – 3,9 і 5,9бали(табл.3.13) отримані результати подаються на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв (рис. 3.2) .

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, визначимо координати точки P (x, y) за формулами 1 і 2 :

$$x = ПС - КП(1),$$

$$y = ФС - СТ(2).$$

Для ТМ «Королівський смак» ці координати дорівнюють:

$$x = 7,4 - 5,9 = 1,5 ;$$

$$y = 5,3 - 3,9 = 1,4.$$

Таблиця 3.13

Оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE для ТМ «Королівський смак»

	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства – ФС			5,3
рентабельність	8	0,3	2,4
стабільність отримання прибутку	3	0,3	0,9
ліквідність	6	0,4	2,4
Конкурентоздатність підприємства – КП			5,9
частка підприємства на ринку	7	0,4	2,8
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	5	0,5	2,5
рентабельність продажу	6	0,1	0,6
Привабливість галузі – ПС			7,4
характеристика конкурентної ситуації	4	0,2	0,8
стадія життєвого циклу галузі	6	0,5	3
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	9	0,4	3,6
Стабільність галузі –СТ			3,9
тривалість життєвого циклу галузі	3	0,2	0,6
ступінь інновативності галузі	7	0,4	2,8
маркетингові та рекламні можливості	5	0,1	0,5

*складено автором на основі статистичних даних підприємства за 2017 р

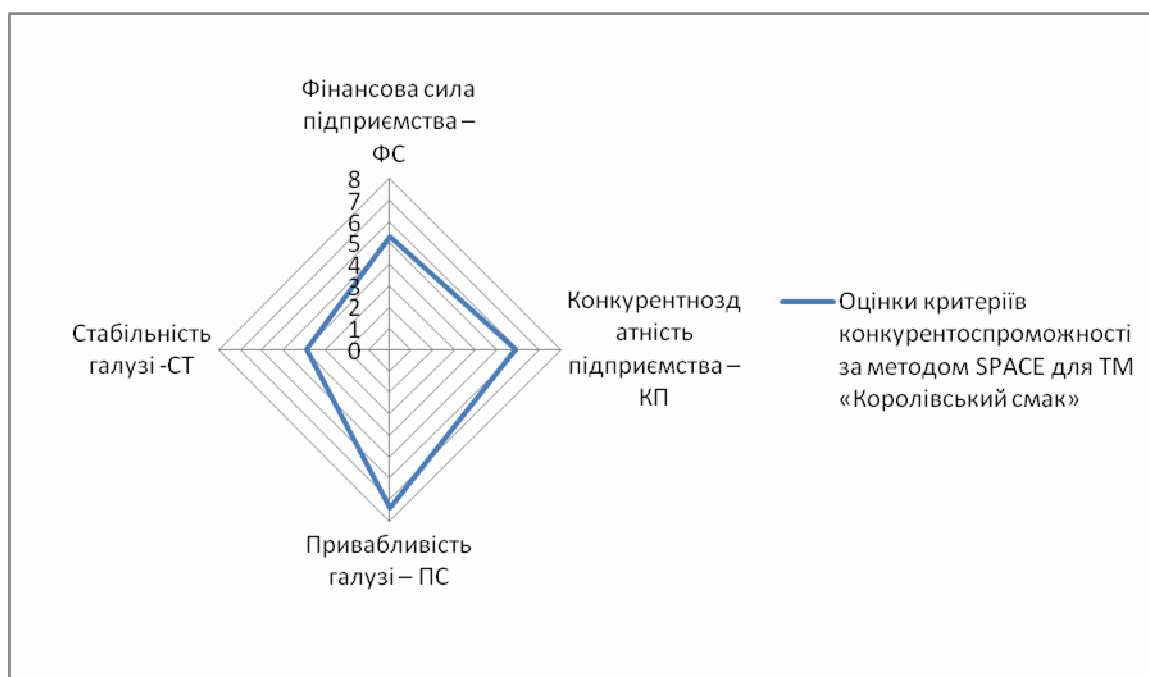


Рис. 3.2. Оцінка фінансової сили ТМ «Королівський смак»

*складено автором

На третьому рівні моделі проводиться оцінка факторів конкурентоспроможності товарів підприємства, яка відображає їх здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами.

Для визначення факторів і одночасно рівня конкурентоспроможності продукції в рамках порівняльного підходу можна використати метод

комплексних відносних показників [6] , який включатиме в себе наступні етапи:

- 1) вибір продукту підприємства для аналізу;
- 2) визначення параметрів продукту, за якими буде здійснюватись оцінка його конкурентоспроможності
- 3) вибір аналогів продукту в якості бази порівняння;
- 4) оцінка соціальної відповідальності виробника;

Для прикладу в даній роботі проведемо оцінку факторів та рівня конкурентоспроможності одного з основних продуктів майонезу «Королівський смак».

Для оцінки параметрів продукції необхідно оцінити такі групи як, параметри якості, ергономічність, естетичність, технічність, імідж, економність та інформативні параметри.

Параметри оцінки конкурентоспроможності майонезної продукції подано в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Параметри продукції для оцінки її конкурентоспроможності

Група	Параметр продукції	Ефекти при збільшенні параметру	
		Бажані	Небажані
Параметри якості	Якість – сумарна оцінка на основі параметрів – смаку, запаху і консистенції	+	
Ергономічні параметри	Зручність упаковки	+	
Технічні параметри	Гарантійний строк товару	+	
Естетичні параметри	Дизайн і оформлення упаковки	+	
Інформаційні параметри	Параметри інформаційного захисту	+	
Іміджеві параметри	Імідж виробника	+	
	Товарна марка	+	
Економічні параметри	Ціна реалізації		+
	Відповідність міжнародним стандартам	+	

*Розроблена автором

Проведемо оцінку соціальної відповідальності ТМ «Королівський смак» за 5-ти бальною шкалою в таблиці 3.15

Таблиця 3.15

Рівень соціальної відповідальності підприємства					
Показник	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Виготовлення якісної продукції				+	
Нові робочі місця			+		
Виплата заробітної плати					+
Дотримання законодавства				+	
Партнерські програми розвитку місцевості		+			
Інвестиції		+			
Разом	20				

*складено автором

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що рівень соціальної відповідальності задовільний. ТМ «Королівський смак» варто звернути увагу на державні програми з покращення розвитку місцевості, наприклад області в якій розташоване саме підприємство (Кропивницька область).

Удосконалення обладнання та впровадження інновацій є головною необхідністю в конкурентоспроможності продукції харчових підприємств.

Фінансову стійкість і прибутковість підприємству забезпечує виготовлення якісної продукції. Дотримання усіх норм і стандартів гарантує виробництву підвищення його іміджу та сприяю швидшому просуванню на світовий ринок.

3.3. Рекомендації щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак»

Ринок соусів перебуває в стані відносної зрілості і насиченості. Темпи його розвитку не перевищують 1,5 % на рік, і підприємствам, для того, щоб рости, необхідно або відвойовувати частку ринку в інших гравців, що знаходяться у твердій конкуренції один з одним, або освоювати систематичний експорт у країни, що розвиваються.

Еволюція процесів у сучасних збутових системах тісно пов'язана з розвитком стратегій партнерства між суб'єктами, які беруть участь у переміщенні та транспортуванні ресурсів, потребуючих надання транспортних послуг.

Рівень конкуренції на ринку України є активнішим, ніж в Центральній і Західній Європі. В Європі ринок дуже стабільний, сформований, і кожен гравець бореться не за розширення, а за втримання своєї частки [94]. А для того, щоб збільшувати свою частку, потрібно здійснити дуже багато неординарних кроків та інвестицій. В Україні ситуація дуже динамічна, неординарна, кожна фірма бачить свою перспективу і намагається збільшити свою частку на ринку. Українські кондитери зростають дуже швидко і вони дуже добре навчилися користуватися маркетинговим інструментарієм.

Що стосується перспектив розвитку галузі, то, на думку фахівців, її очікують перш за все структурні зміни, пов'язані з консолідацією гравців. Невеликі виробники можуть взагалі піти з ринку або об'єднатися з іншими підприємствами та компаніями, щоб раціоналізувати виробничі і маркетингові процеси.

У таблиці 3.16 проаналізуємо виявлені проблеми управління в ТМ «Королівський смак»

Таблиця 3.16

Виробничий потенціал процес управління

Функція управління	Показник			
	Зношеність обладнання	Трудові ресурси	Обсяг відходів виробництва	Обсяг готової продукції
Планування	+	+		+
Мотивація	+	+		
Контроль	+	+	+	+
Організація		+	+	+
Разом	3	4	2	3

*узагальнено автором

Отже, ми бачимо, що високий рівень зношеності обладнання, збільшений рівень обсягів запасів матеріалів та відтік трудових ресурсів. Тому замінивши

більшу частину на механізми, ТМ «Королівський смак» збільшить свої прибутки і конкурентоспроможність.

Відходи з виробництва ТМ «Королівський» можна використати як джерело додаткової енергії. Наприклад з лушпиння соняха можна добувати тепло для виробничих процесів або продавати меншим підприємствам.

Основним відходом з пшениці є солома, її також можна використовувати як джерело тепла на підприємстві.

Світовий вказує на позитивний вплив системі оощадливості виробництва. Наведемо деякі концепції оощадливості в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

Концепції оощадливості в світі

Назва	Країна походження	Сутність	Можливість впровадження для ТМ «Королівський смак»
Total Productive Maintenance	Японія	Головна мета це залучити весь персонал до процесів обслуговування	Збільшення ефективності праці на усіх рівнях

Продовження таблиці 3.17

		підприємства	
5S	Японія	Організація робочого місця в п`ять кроків: - Seri (сортування) – розподіл речей на потрібні і непотрібні; - Seiton (підтримання порядку) – система	Зменшить можливість браку виробництва
Seiso	Японія	зберігання речей, що забезпечує швидкий і простий доступ до них; - Seiso (підтримання в чистоті) – чистота і охайність на робочому місці; - Seiketsu (підтримка порядку) – стандартизація виробничих процесів; - Shitsuke (вдосконалення) – виховання звички до точно виконання усіх	Забезпечить виховання правил серед пацівників

		процедур і дотримання правил у працівників	
Poka-yoke	Японія	Дослівний переклад з японської «захист від дурня». Це означає що мінімізації підлягають помилки, викликані людським фактором.	Зменшить вплив людського фактору на виробництво
Single-Minute Exchange of Dies	Японія	Головна суть концепції це переобладнання станків, ліній за допомогою внутрішніх операцій (переоснащення зовнішнє і внутрішнє)	Підвищення ефективності пошуку проблем у «вузьких» місцях.
Just in time	Японія	Мета цієї концепції в русі матеріальних потоків, мінімізація запасів сири вони, зниження обсягів незавершеного виробництва)	Допоможе знизити витрати обсягів виробництва

*узагальнено автором на основі [86], [74], [88]

Збільшення переліку продукції, спрямованість компанії на потреби і смаки споживача – дані пропозиції однозначно підвищать можливість ефективної довгострокової діяльності ТМ «Королівський смак».

Спираючись на європейських колег, можна організувати міні цех з виготовлення продукції ТМ « Королівський смак» майонезу. Даний міні цех в подальшому можна використовувати як майданчик для майстер-класів. Для створення міні цеху, необхідно зменшити основні показники з виготовлення продукції.

Технологічні процесу виробництва майонезу:

1. Приготування 10%-го розчину оцтової кислоти.
2. Підготовка і дозування сипучих компонентів.
3. Підготовка пасти (емульгує і структурують основи);
4. Підготовка грубої емульсії.
5. Підготовка тонкодисперсної емульсії (гомогенізація).

6. Фасовка і упаковка готового продукту.

7. Транспортування готової продукції на склад.

Обладнання для виробництва майонезу:

- Лінія виготовлення майонезу.
- Ємність - збирання рослинної олії.
- Проміжна ємність - збір олії перед злиттям.
- Гідродинамічний пристрій - злиття, перемелювання, температурна переробка.
- Насос - постачання рослинним маслом.
- Проміжна ємність - призначений для збереження продукту перед упаковкою.
- Гвинтовий насос - призначений для підведення продукту на упаковку.
- Фасувальний автомат - упаковка продукції.

Вибір обладнання для міні цеху це продуктивність на добу до 1100 кг. продукту (таб. 3.18).

Таблиця 3.18

Варіанти необхідного обладнання для створення цеху

Обладнання	Продуктивність, кг на добу	Робочий персонал	Ціна, грн
Лінія	1100	2	від 600000
Лінія	2500	2 1 технолог	від 500000

*складено автором

Прорахуємо необхідні інвестиції для створення цеху (таб 3.19)

З даних Продуктивність лінії – 1100 кг майонезу на добу. Якщо ділянка працює 250 днів в році з продуктивністю 50% від нормативної потужності, за рік буде випущено 137,5 тонн майонезу. За рік виручка від реалізації складе 6 850 000 гривень, рентабельність 20%. Фінансові вкладення окупляться за півтора-два

роки. Якщо, використовувати цех для проведення майстер класів то виручка збільшиться.

Таблиця 3.19

Обладнання для цеху з виготовлення майонезу

Матеріал	Ціна, грн
Лінія для виготовлення майонезу	600 000
Монтаж лінії	100 000
Морозильна камера	115 000
Підготовка виробничого приміщення	400 000
Запас сировини	500 000
Витрати на заробітну плату та інші витрати	150 000
Разом	1 865 000

*складено автором

Сировина необхідна для приготування:

- рослинна олія (соняшникова, оливкова, кукурудзяна, соєва);
- порошок яєчний;
- молоко сухе (знежирене або цільне);
- цукор, сіль, сода, гірчичний порошок;
- оцтова кислота;
- вода [2].

Щоб показати доцільність такого заходу як майстер клас з виготовлення майонезу, спочатку розрахуємо суму витрат підприємства на його проведення (таб. 3.20):

Таблиця 3.20

Витрати на проведення майстер класів

Витрати	Сума, грн
Укладення договору	укладається на безоплатній основі
Навчання персоналу підприємства на курсах підготовки	безкоштовно
Заробітна плата	700 грн/екскурсія Екскурсія проводиться 2 дні на тиждень, 3 екскурсії в день ЗП за місяць = 1800 грн
Нарахування на заробітну плату	1200

Подарункова продукція	50грн/екскурсія 300 грн
Всього	3300 грн

* складено автором

З даних таблиці видно, що від проведення майстер класів цех матиме прибуток. Оскільки основні витрати потрібні лише на будівництво цеху.

Також, згідно з нашими судженнями, було б необхідно включити до збільшеного асортименту продукції такі позиції:

- невеликі партії продуктів для діабетиків;
- одноразові стіки майонезу та олії;
- екскурсії на заводи виробництва
- інвестування в теле шоу, для реклами продукції .

Телебачення та інтернет шоу займають провідне місце в житті людей. Споживачі товарів проводять свій вільний час переглядаючи свої улюблені шоу. Телебачення це ефективний засіб масової інформації. Проаналізуємо 5 українських телеканалів. До рейтингових каналів українського телебачення належать:

- 1+1;
- СТБ;
- Інтер;
- Новий канал;
- Україна.

Телебачення складається з пізнавальних програм, кіно, розважальних ток-шоу. Якщо телевізійна програма має широку аудиторію, то це матиме позитивний вплив для реклами торгової марки. Розглянемо декілька популярних телепроектів, які в перспективі піднімуть конкурентоспроможність ТМ «Королівський смак» (таб. 3.21)

Таблиця 3.21

Телепроекти на українському телебаченні				
Назва телепроекта	Канал трансляції	Відсоток популярності	Доцільність інвестування в	Ціна реклами на

			проект	телеканалі
Говорить Україна	Україна	13,7	Основна категорія населення, яка переглядає це шоу це жінки, віком: 35+. Тому доцільно рекламувати свою продукцію.	2 829 грн
Танці з зірками	1+1	10,0	Основна категорія населення, яка переглядає це шоу жінки, віком 30+	2 250 грн
Мастер Шеф	СТБ	5,78	Глядачами даного проекту є всі категорії населення, віком від 15 років	880
Топ-модель по українські	Новий канал	4,9	Даний проект популярний серед дівчат підліткового віку, тому використання реклами марки королівський смак є не доцільним	453
Інше життя з Жанною Бадоевою	Інтер	6,56	Тревелпроект розрахований на молодь. Даний проект має більшу популярність в мережі, тому доцільніше інвестувати в рекламу на YouTube.	2582 грн

*узагальнено автором на основі [42]

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що саме доцільніше це реклама ТМ «Королівський смак» в телепроекті «Мастер шеф» телеканалу стб. Дана програма це кулінарне реаліті-шоу, в якому люди змагаються в своїх кулінарних здібностях, використовуючи продукцію ТМ «Королівський смак» під час приготування страв вони наочно продемонструють переваги продукції, та нові варіанти застосування в стравах.

На нашу думку, перспективним, цікавим та багатообіцяючим ходом для підприємства могла б стати організація дня відкриття фірмовому магазину ТМ «Королівський смак». Це передбачає те, що в конкретний день всі бажаючі

зможуть відвідати фірмовий магазин підприємства та переконатися у злагодженій та дієвій роботі фірми.

Фірмовий магазин - це його конкурентна перевага, головна відмінність від конкурентів, критерій в пізнаваності, індивідуальність.

Фірмовий магазин може бути:

- Як самостійний суб'єкт господарювання.
- як структурний підрозділ без надання права юридичної особи.

В магазині можна влаштовувати акції та дегустації продукту.

Вчені виділяють такі варіанти по стимулювання збуту:

- Більша ціна. В фірмових магазинах можна організувати швидке обслуговування, акції «Товар вихідного дня», «Товар тижня» та інші.

- Менша ціна. Фірмовий магазин, може себе позиціонувати як прямий постачальник марки Королівський смак, завдяки цьому продукти в магазині будуть коштувати значно дешевше. Така позиція підходить для покупців, які не бажають переплачувати за розрекламовану марку чи бренд.

- Менше за меншу ціну. Магазин створений для швидких оптових закупок. Адже деякі покупці бажають закуповувати більші об'єми продукції, якщо це істотно зменшить вартість продукту.

Товарна політика фірмового магазину визначається з урахуванням асортименту та асортименту фірми-засновника. Він має вузькоспеціалізовану спрямованість, бізнес орієнтує споживачів на продукцію своєї компанії.

Мета фірмового магазину це збільшити ринку збуту свої продукції.

Для хворих людей, можна розробити лінійку екологічно чистого майонезу. Майонез з додаванням морських водоростей з селеном вважаються екологічно чистим продуктом, який може бути рекомендований для функціональної дієти.

Розширення асортименту майонезів можна досягти, частково замінивши яєчний порошок у рецептах майонезних екстрактів типу "Прованс" з листя амарантового фіолетового. Водні екстракти листя та насіння амарантового фіолетового значно зменшують поверхневий натяг води, тому вони можуть бути активними стабілізаторами продуктів емульсії, особливо майонезу. З них можна

готувати майонез із низьким вмістом холестерину, що дуже важливо для пацієнтів з атеросклерозом та ішемічною хворобою серця.

Спосіб виготовлення функціональних жироводневих емульсійних продуктів із введенням подрібненої рослинної сировини (кореневища валеріани, материнки, звіробою, квіти календули, листя кропиви, водорості, лопух та лопух), зародки пшениці, шипшини та ін.).

На основі цих рослин та за допомогою нових методів вчені розробили низку низькокалорійних майонезів (жирність 25%) для функціональних цілей з різними профілактичними та оздоровчими властивостями [11]:

- стимулювати імунну систему;
- запобігати виразці шлунка з підвищеною кислотністю;
- для профілактики та лікування серцево-судинних захворювань;
- антидіабетичний та гіпотензивний ефекти;
- стимулюють статеві та гормональні функції.

Щоб всі вище запропоновані заходи були ще більш ефективнішими, підприємству потрібно покращити свою маркетингову діяльність у вигляді рекламного ролика, який буде нагадувати потенційним покупцям про майбутні заходи компанії. На рекламному ролику потрібно зробити акцент, бо конкуренти компанії проводять активну трансляцію своєї продукції, в той час як торгова марка «Королівський смак» вже досить довго не з'являється на екранах, після закриття телепрограми «Караоке на Майдані».

ТМ «Королівський смак» функціонує на ринку вже досить давно і отримуваним підприємством прибутки свідчать про завойовану довіру певного сегменту споживачів. Зважаючи на досвід роботи підприємства, можна зробити висновок, що це допоможе уникнути непродуманих та безпідставних рішень, які могли б привести до провалу діяльності компанії. Тому підприємству необхідно продовжувати працювати в тому ж темпі, але при цьому враховувати потреби сучасного споживача.

Отже, щоб підвищити рівень організації операційної діяльності ТМ «Королівський смак» були запропоновані такі заходи:

- розширення асортименту випуску продукції;
- стимулювання маркетингової діяльності підприємства в провідних ЗМІ;
- участь у нових проектах, в якості спонсора;
- відкриття фірмових магазинів;
- заохочення потенційних покупців за рахунок проведення акцій, заходів тощо.

Як вже було зазначено раніше, розширити мережу підприємства та залучити потенційних клієнтів допоможе такий захід як створення екскурсій підприємствами. Для того щоб провести такий захід, підприємству насамперед потрібно укласти договір с туристичною фірмою, яка буде займатися саме організацією споживачів та їх транспортуванням. Наступним кроком буде навчання персоналу для проведення екскурсій підприємством. Також необхідно виділити невелику кількість продукції для дегустації споживачами після екскурсії. Після проведеного заходу споживачі матимуть змогу купити продукцію в фірмовому магазині підприємства.

Щоб показати доцільність такого заходу як екскурсії, спочатку розрахуємо суму витрат підприємства на його проведення (таб.3.22):

Таблиця 3.22

Витрати на проведення екскурсій

Витрати	Сума, грн.
Укладення договору з туристичною фірмою про співпрацю	укладається на безоплатній основі
Навчання персоналу підприємства на	4000 грн. курс за трьохмісячий курс =

Продовження таблиці 3.22

курсах підготовки екскурсоводів	на особу
Заробітна плата екскурсоводу	200 грн/екскурсія Екскурсія проводиться 2 дні на тиждень, 3 екскурсії в день ЗП за місяць = 1800 грн
Нарахування на заробітну плату	1200
Подарункова продукція	100грн/екскурсія 600 грн
Всього	3600 грн

* складено автором

Як бачимо з таблиці, що витрати на проведення екскурсії не значні. Якщо навчити одного працівника, можна спробувати проводити екскурсії 2 дні на тиждень по 3 екскурсії в день, і побачити на скільки прибутковим буде ново впровадження.

Після розгляду напрямів покращення організації операційної діяльності ТМ «Королівський смак» можна зробити висновок, що запропоновані заходи є прибутковими та ефективними для підприємства. Також окремо можемо виділити диверсифікацію як одну із стратегічних альтернатив розвитку підприємства у вигляді дитячої продукції або продукції для одноразового використання за доступними цінами.

Висновки до розділу 3. На підставі аналізу було розроблено висновок про необхідність покращення конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак» збільшивши реклами торгової марки на телебаченні, та розробити нові смакові рецептури товари. Вдале удосконалення маркетингової політики підприємства дозволить збільшити переваги над конкурентами.

Після проведеного дослідження діяльності ТМ «Королівський смак», її стану і позицій на ринку, можна зробити такі висновки:

- ТМ «Королівський смак» займає серйозні позиції на ринку в сегменті олія, майонез та соуси.
- Підприємство є конкурентоспроможним.
- Смакові показники та розрекламованості бренду знаходиться на одному рівні з конкурентами.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства характеризує його потенціал на ринку конкуруючих товарів. Основними товарами ТМ «Королівський смак» є кетчуп, майонез, соуси, приправи, томатна паста, соняшникова олія, гірчиця, оцет, масло. З кожної групи товарів підприємство має конкурентів на ринку України.

В результаті аналізу діяльності ТМ «Королівський смак» визначені головні конкуренти: ПрАТ «Чумак», ТМ «Торчин», ТМ «Щедро», ПрАТ «Верес» та ін.

Охарактеризовано основні показники, за якими торгова марка «Королівський смак» виграє в свого конкурента торгової марки «Торчин». Адже цінова політика в компанії знаходяться на одному рівні. Якість та склад продукції обох виробників відповідає міжнародним стандартам якості. Проте, асортимент продукції більший в ТМ «Торчин». Можна зробити висновок, що ТМ «Королівський смак» є конкурентоспроможною завдяки розрекламованості, доступній ціновій політиці і якісному продукту.

Доведено, що головною причиною, яка спонукає компанії покращувати якість своєї продукції, є конкуренція. Покращуючи свій продукт, компанії створюють нові робочі місця, розширюють ринок збуту товарів та збільшують свої прибутки. Цінова політика продукції ТМ «Королівський смак» повністю залежить від урожайності.

На основі порівняльного аналізу в сегменті соняшникової олії, визначено, що конкуренти ТМ «Королівський смак» виготовляють приблизно однакову кількість продукції.

Однією з умов випуску якісної продукції є дотримання нормативної документації та стандартам сировини. Головними конкурентними перевагами, які забезпечують популярність товарів ТМ «Королівський смак» є: смаковий показник, наявність авторської рецептури товару, стабільність товарного вигляду та доступна ціна. В харчовій промисловості важливо дотримуватися таких внутрішніх і зовнішніх чинників, як ефективна матеріально-технічна база підприємства, кваліфікований персонал, висока якість продукції та середня собівартість продукту. Найбільшу увагу підприємству необхідно приділяти саме якості продукту, бо якість є головним показником оцінки конкурентоспроможності.

Порівнявши сильні та слабкі сторони ПП «Віктор і К» (ТМ «Королівський смак») можемо зробити висновок, що підприємство має відносну конкурентну силу в таких основних аспектах діяльності, як якість послуг і імідж фірми, ступінь опанування сучасними технологіями, досконалість технічної бази, здатність розробки та впровадження новинок, рівень професійності персоналу. Тому

необхідно, по-перше, використати слабкості конкурентів і збільшити частку ринку традиційної продукції, і, по-друге, заявити про себе під час впровадження і організації продаж нових видів послуг.

Вітчизняні виробники ведуть жорстку конкурентну боротьбу між собою. Постійно удосконалюється асортимент продукції, що випускається для того, щоб залучити найвимогливіших споживачів. Учасники ринку не залишають можливості для імпортерів.

Якщо розглянути показники ринку майонезів окремо, то можна зробити висновок, що зараз неможливо бути успішним в даному сегменті, випускаючи тільки традиційний майонез. Його купують все менше, як через поширення ідей здорового харчування, так і в прагненні урізноманітнити смак їжі за допомогою нових соусів.

В результаті розробки даної магістерської роботи на основі використання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження було виконано наступні завдання:

- проведено аналіз профілю діяльності ТМ «Королівський смак»;
- проаналізовано поняття та роль конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ТМ «Королівський смак»;
- досліджено методи оцінки конкурентоспроможності ТМ «Королівський смак»;
- оцінено конкурентоспроможність підприємства та дослідити фактори її підвищення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
2. Азнаурьян Е. М. Разработка рецептурных составов и усовершенствованной технологии получения физиологически полноценных майонезов [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. техн. наук /

Азнаурьян, Елена Мелконовна, Московский гос. Университет пищ.производств. – Москва, 2001. – 176 с

3. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : НОВОСТИ, 2000. – 256 с.

4. Алтухов П.Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия / П.Л. Алтухов // Вісник економічної науки України. – 2005. - №2. – С. 3-5

5. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: [монография] / Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. – Харьков: Издательский Дом “ИНЖЭК”, 2013. – 184 с.

6. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2006. – 294 с

7. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств. – К.: ВД Професіонал, 2006

8. Броницький О.М. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: чинники та підходи до визначення / Броницький О.М. — Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Вип. 127. — Харків: ХНТУСГ. — 2012. — 326 с

9. Бурлака О.П. Чинники формування конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств / О.П. Бурлака, О.А. Бурлака // Технологический аудит и резервы производства. — 2012. — № 2 (4). — С. 23—26.

10. Бухтояров Р. Ю. Разработка рецептур и оценка потребительских свойств майонезов с применением биологически активных добавок растительного и животного происхождения [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. техн. наук (24.12.2009) / Бухтояров Роман Юрьевич; Кубанский гос. техн-й университет. – Краснодар, 2009. – 115 с.

11. Виробництво та споживання соусів України [Електронний ресурс] – URL:<https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/rynok-sousov-ukrainy.htm>

12. Воронкова А.Е. та ін. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс. – К.: Техніка, 2000.
13. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
14. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли ; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000
15. Голік В. В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління / В. В. Голік // Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту : Міжнар. наук.-практ. конф. 16-17.08.2013 : матеріали. – Сімферополь, 2013. – С. 26–29
16. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Наталія Грицишин // Галицький економічний вісник. – 2005. - №1. – С. 29-34
17. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова // Економіка та держава. – 2005. - №8. – С. 36-38.
18. Дзюбинська Х. М. Обґрунтування необхідності застосування систем ощадливого виробництва для підвищення ефективності промислових підприємств / Х. М. Дзюбинська, М. В. Шашина // Економіка та суспільство, 2018. – №18
19. Довідник молочного експерта [Електронний ресурс] – URL:
20. Должанський, І. З. Конкурентоспроможність підприємства [Текст]: навчальний посібник / Должанський І.З., Загорна Т.О. К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
21. Ємець Ю.Г. Економічна ефективність як основа конкурентоспроможності підприємства / Ю.Г. Ємець // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2013. — № 769. — С. 156—160.

22. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) / А.В. Єрмак // Вісник економічної науки України : наук. журнал. – 2005. – № 1. – С. 41-44.
23. Завербний А. С. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / А.С. Завербний, Х.В. Дрималовська // Вісн. Нац. унту "Львів. політехніка". — 2012. — № 727. — С. 218—224
24. Історія ТМ «Королівський смак» [Електронний ресурс] – URL: <http://kingsmak.com.ua/ua>
25. Історія розвитку ПП «Віктор і К» [Електронний ресурс] – URL: <https://latifundist.com/kompanii/849-viktor-i-k>
26. Коваль Л. М. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Коваль, Р. Р. Русин-Гриник // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 3(1). - С. 103-108.
27. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход : [пер. с англ.] / Д. Дж. Коллис, А. С. Монтгомери.– М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.
28. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
29. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
30. Лінія виробництва майонезу [Електронний ресурс] – URL: <https://laktaservice.all.biz/uk/liniya-dlya-vyrobnyctva-majonezu-j-inshyh-vydiv-g379700>
31. Лучкова Ю.В. Актуальні проблеми ринкового середовища олійно-жирового комплексу України / Ю.В. Лучкова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 5 (50). – 2011. – 226
32. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії "конкурентоспроможність": дефініція та систематизація [Електронний ресурс] / О.О. Масляєва // Ефективна економіка. — 2011. — № 10. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka>

33. Міценко Н. Г. Конкурентні переваги кооперативних підприємств сучасного типу / Н. Г. Міценко, Р. Л. Лупак // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів : ЛКА, 2013. – Вип. 40 – С. 31–40. – (Серія економічна).
34. Мостенська Т.Л., Новак В.О. та ін. Організація виробництва на підприємствах харчової промисловості. Підручник. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 492 с.
35. Мочерний С.В. Політекономія: підручник / С.В. Мочерний. – К. : Вікар, 2005. – 386 с.
36. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
37. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін / О.Г. Нефедова / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — №5. — Т. 2. — 2007. — С. 212—215.
38. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.
39. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: моногр. / Л.І. Піддубна; Харк. нац. екон. унт. — Х.: ІНЖЕК, 2007. — 368 с
40. Політична економія: Навч. посібник / К.Т. Кривенко, В.С. Савчук, О.О. Беляєв та ін.; За ред. д-ра екон. наук, проф. К.Т. Кривенка. – К.: КНЕУ, 2001. – 508 с.
41. ПП «Віктор і К» [Електронний ресурс] – URL: <https://kingsmak.business-guide.com.ua/>
42. Пуцентейло П. Конкуренція як економічна категорія / П. Пуцентейло // Економіка АПК. – 2013. – № 4. – С. 122-126.

43. Радєва М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства / М.М. Радєва, П.М. Маслов // Держава та регіони. – 2004. - №3. – С. 176-180.
44. Рейтинги телевізійної аудиторії [Електронний ресурс] – URL:<https://www.nrada.gov.ua/rejtyngy-televizijnoyi-audytoriyi-u-ii-kvartali-2019-roku-doslidzhennya-itk>
45. Ринок рафінованої олії [Електронний ресурс] – URL: <https://latifundist.com/novosti/49945-nazvany-top-8-proizvoditelej-rafinirovannogo-podsolnechnogo-masla-v-ukraine>
46. Ринок рафінованої олії [Електронний ресурс] – URL: <https://latifundist.com/novosti/49945-nazvany-top-8-proizvoditelej-rafinirovannogo-podsolnechnogo-masla-v-ukraine>
47. Ринок соусів і майонезі: аналіз [Електронний ресурс] – URL: [https://www.ua-region.com.ua/2065101\](https://www.ua-region.com.ua/2065101/)
48. Ринок соусів, кетчупів і майонезу:[Електронний ресурс] – URL: https://pro-capital.ua/press_center/expert/view/39/
49. Рудницька О. М. Інвестиційна привабливість підприємств / О. М. Рудницька, І. В. Марків // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - Львів : Львівська політехніка, 2014. - № 811: Логістика. - С. 299-304
50. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / І.В. Сіменко. — К.: ЦУЛ, 2013. — 384 с.
51. Солопова А. М. Розробка та дослідження технології майонезів з продуктами переробки гарбуза [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. техн. наук / Солопова, Алла Миколаївна, Кемеровський технологічний інститут харчової промисловості. – Кемерово, 2006. – 159 с.
52. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників : монографія / К. Така- мацу. – Київ : Бліц-Інформ. 2004. – 398 с.
53. Тенденции развития экономики и формирование современной системы управления внешнеэкономическими связями: региональный аспект:

[монографія] / Под общей ред. д.э.н., проф. Крамаренко В.И. – Симферополь: Культура народов Причерноморья, 2007. – 263 с.

54. Турло В.В. Конкурентоспроможність продукції ТМ «Королівський смак» на вітчизняному ринку/ В.В. Турло, В.О. Новак, В.Л. Мостенська: тези доповідей Міжнарод. наук.-практ. конф. [«Економіка, облік, фінанси та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку», (м. Полтава, 28 жовтня 2020 року)/ у 4 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 4.87-90 с.

55. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник. – С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

56. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхудинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. – 640 с.

57. Фіщук Б.П. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції / Б.П. Фіщук, О.П. Лукашенко, О.М. Хмарук // Збірник наукових праць ВНАУ. — 2012. — № 4 (70). — С. 160—164.

58. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / Світлана Хамініч // Економіст. – 2006. - №10. – С. 59-61.

59. Хейс Р. Стратегический менеджмент: учебник / Р. Хейс, С. Уилрайт, Д. Кларк; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. — М.: ООО "Издательство Проспект", 2003. — 32 с.

60. Черваньов Д.М. Конкурентоздатність та менеджмент підприємств / Д.М. Черваньов, Л. Названова // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць; за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. – К.: Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2007. – Випуск 12. – 419 с.

61. Шеремет М.В. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] // М.В. Шеремет, В.Н. Соколенко. — Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/articles/ospu/opu_99_1/7_8.htm

62. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харьков : ХНАДУ, 2003. – 188 с.

63. Codex alimentarius commission [Електронний ресурс] – URL: http://www.fao.org/tempref/codex/Meetings/CCEURO/cceuro22/CL00_17e.pdf
64. IFOAM [Електронний ресурс] – URL: <https://www.ifoam.bio/>
65. ISO 9001:2000 [Електронний ресурс] – URL: <https://mplast.by/biblioteka/standart-iso-9001-2000/>
66. Офіційний сайт ТМ «Королівський смак» [Електронний ресурс] – URL: <https://favor.com.ua/company/korolivsky-smak/>
67. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press/
68. SPACE метод оцінювання [Електронний ресурс] – URL: <http://old.acconcept.ru/strategy/space.html>
69. Aiginger, K., & Vogel, J. (2015). Competitiveness: From a misleading concept to a strategy supporting beyond GDP goals. *Competitiveness Review*,25(5), 497–523.
70. Ambastha, A. (2013). Building Competitiveness through people CMM: A case of implementation in tata capital. *International Journal of Global Business and Competitiveness*,8(1), 52–57.
71. Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Challenges for Indian software firms to sustain their global competitiveness. *Singapore Management Review*,26(2), 65–78.
72. Banwet, D. K., Momaya, K., & Shee, H. K. (2002). Competitiveness: Perceptions, reflections and directions. *IIMB Management Review*,14(3), 105–116.
73. Banwet, D. K., Momaya, K., & Shee, H. K. (2003). Competitiveness through technology management: An empirical study of the Indian software industry. *IJSTM*,4(2), 131–155.
74. Bhawsar, P., & Chattopadhyay, U. (2015). Competitiveness: Review, reflections and directions. *Global Business Review*,16(4), 665–679.
75. Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. New Delhi: Oxford University Press.
76. Cho, D. S., Moon, H. C., & Yin, W. (2016). Enhancing national competitiveness through national cooperation: The case of South Korea and Dubai. *Competitiveness Review*,26(5), 482–499.

77. Fagerberg, J., & Srholec, M. (2017). Explaining regional economic performance: the role of competitiveness, specialization and capabilities. *Handbook of Regions and Competitiveness*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
78. Huggins, R., & Izushi, H. (2015). The competitive advantage of Nations: Origins and journey. *Competitiveness Review*, 25(5), 458–470.
79. Hwy-Chang, Moon. (2016). *The strategy for Korea's economic success*. New York: Oxford University Press.
80. 92. Resolution and Recommendations of the Parliamentarian Assembly of Council of Europe (PACE), №№ 1466, 1722/2005, 1549/2007.
81. Jha, S. K., Dhanaraj, C., & Krishnan, R. T. (2018). From arbitrage to global innovation: Evolution of multinational R&D in emerging markets. *Management International Review*, 58(4), 633–661.
82. Keupp, M. M., & Gassman, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3), 600–633.
83. Klaus, S. (Ed.) (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum.
84. Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255–273.
85. Momaya, K. (2011). Cooperation for competitiveness of emerging countries: Learning from a case of nanotechnology. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21(2), 152–170. <https://doi.org/10.1108/10595421111117443>.
86. Momaya, K., & Bardeja, K. (2005). Financing ventures in India: needs, ground reality and challenges. *Journal of Advances in Management Research*, 2(2), 78–90. <https://doi.org/10.1108/97279810580000380>.
87. Moon, H. C., Lee, Y. W., & Yin, W. (2015). A new approach to analysing the growth strategy of business groups in developing countries: The case study of India's Tata Group. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 10(1), 1–15.

88. Parthasarathy, S., Momaya, K. S., & Jha, S. K. (2017). EMNEs venturing into advanced economies: Findings from comparative cases of two Indian MNEs. *Thunderbird International Business Review*, 59(3), 437–454. <https://doi.org/10.1002/tie.21890>.
89. Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342
90. Sun, H., Fan, Z., Zhou, Y., & Shi, Y. (2010). Empirical research on competitiveness factors: Analysis of real estate industry of Beijing and Tianjin. *Construction and Architectural Management*, 17(3), 240–251.
91. Siggel, E. (2007). International competitiveness and comparative advantage: A survey and a proposal for measurement. Retrieved 20 August 2013, from <http://uoit.ca/sas/Information%20Technology/acquisitionautomobile.pdf>
92. Lekaj E. (2017). The process of Risk management for E-business / Erion Lekaj Donika Kercini, from <http://iipcccl.org/wp-content/uploads/2017/07/81-85.pdf>
- 93.100. Quast, L. (2013). Cultural fit versus functional fit job interviews: What you need to know. *Forbes*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2013/12/09/ulturalfit-versus-functional-fit-job-interviews-what-you-need-to-know/>
94. World Economic Forum. (2013). Global competitiveness report. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТМ «Королівський смак» на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	
Основні засоби	1010	584,2	351,8
первісна вартість	1011 '	1 510,20	1 268,60
знос	1012	-926	-916,8
Довгострокові біологічні активи	1020 '		

Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	584,2	351,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	91,3
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	то		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи [^] послуги	1125	-	1 652,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток	1135	-	43,3
	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість Поточні фінансові інвестиції	1155 [^] 1160	~ 411,2	370,4
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	7 *
Інші оборотні активи	1170	-	
	1190		
Усього за розділом II		411,2	2157,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття Баланс	1200	995,4	2509,7
	1300		

Продовження додатку А

1. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35,1	35,1
Додатковий капітал	1410	-	
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	686,4	1 009,10
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	721,5	1 044,20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	98,6	20,5
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	i
товари, роботи, послуги	1615	56,3	219,1
розрахунками з бюджетом	1620	29	70,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	70,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	90	1 155,00
Усього за розділом III	1695	-273,9	1 465,50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними	1700	-	-
для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	995,4	2 509,70

Звіт про фінансові результати за 2019 рік

Форма № 2-м Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 477,9	4911,6
Інші операційні доходи	2120	228,9	-
Інші доходи	2240	53,4	- -
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	12 760,2	4 911,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 038,0)	(4 023,6)
Інші операційні витрати	2180	(2 266,3)	(769,6)
Інші витрати	2270	(62,3)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(12 366,6)	(4 793,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	393,6	118,4
Податок на прибуток	2300	(70,9)	(21,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	322,7	97,1

Додаток Б

Баланс ТМ «Королівський смак» на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	
Основні засоби	1010	587,9	584,2
первісна вартість	1011	1 301,9	1 510,2
знос	1012	(714,0)	(926,0)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	'-	
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I 1-	1095	587,9	584,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,- послуги	1125	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	=
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	531,4	411,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	B
Витрати майбутніх періодів	1170	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	531,4	411,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	
Баланс	1300	1 119,3	995,4

Пасив	Код рядк	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35,1	35,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	589,3	686,4
Неоплачений капітал	'	I -)	(-)
Усього за розділом I	1495	624,4	721,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	447,1	98,6
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5,4	56,3
розрахунками з бюджетом	1620	42,4	29,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	m	90,0
Усього за розділом III	1695	494,9	273,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, для продажу, та групами вибуття	1700	-	' - '
Баланс	1900	1 119,3	995,4

Продовження додатку Б

Звіт про фінансові результати за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт,	2000	4 911,6	2 969,6
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 911,6	2 969,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 023,6)	(2 430,3)
Інші операційні витрати	2180	(769,6)	(509,6)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4 793,2)	(2 939,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	118,4	29,7
Податок на прибуток	2300	(21,3)	(5,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	97,1	24,4

Оцінка можливостей та загроз ТМ «Королівський смак»

Групи чинників	Чинники зовнішнього середовища, що створюють можливості			Чинники зовнішнього середовища, що формують загрози			Можлива реакція підприємства на вплив сформованих чинників
	характеристика факторів	ймовірність виникнення (P _i)	оцінюється за шкалою (10 – найвищий)	характеристика факторів	ймовірність виникнення (P _i)	оцінюється за шкалою (10 – найвищий)	
Політичні (P – Political)	Вибори Президента України у 2019 році	0,8	10	Вибори Президента України у 2019 році	0,2	10	Відслідковувати зміни у політичному устрої країни та використовувати можливості співпраці з політичною владою
	Зміна політичного устрою в країні у зв'язку з проведеними достроковими виборами до Верховної Ради	0,7	9	Зміна політичного устрою в країні у зв'язку з проведеними достроковими виборами до Верховної Ради	0,3	9	
Економічні (E – Economic)	Зниження інфляційних процесів в країні	0,6	7	Зростання інфляційних процесів в країні	0,4	7	Розробити стратегію розвитку економічного механізму підприємства
	Зростання економічних доходів населення	0,5	8	Скорочення економічних доходів населення	0,5	8	
Соціальні (S – Social)	Зміна віку цільової аудиторії	0,7	4	Зміна віку цільової аудиторії	0,3	4	Враховувати соціально-психологічні аспекти суспільства
	Зростання рівня народжуваності та омолодження нації	0,4	6	Скорочення рівня народжуваності та старіння нації	0,6	6	
Технологічні (T – Technological)	Прискорення інноваційних процесів у сфері на ринку продовольчих товарів	0,8	8	Уповільнення інноваційних процесів у сфері на ринку продовольчих товарів	0,2	8	Розробляти стратегію інноваційного розвитку та сервісних інновацій

Продовження додатку В

		Розвиток інтернет-технологій	0,7	6	Гальмування розвитку інтернет-технологій	0,3	6	
6.5	Правові (L — Legal)	Розвиток законодавства у сфері франчайзингу	0,6	4	Гальмування розвитку законодавства у сфері франчайзингу	0,4	4	Забезпечити ліцензійний захист власних рецептур та управління системою франчайзингового бізнесу
		Патенто-ліцензійний захист	0,3	3	Недоліки патенто-ліцензійного захист	0,7	3	
6.6	Етичні (E — Ethical)	Зростання державної підтримки національних виробників	0,3	7	Зниження державної підтримки національних виробників	0,7	7	Забезпечити підвищення лояльності споживачів до національних виробників
		Значний рівень культурної обізнаності про національних виробників	0,8	5	Малий рівень культурної обізнаності про національних виробників	0,2	5	
6.7	Екологічні (E — Environmental)	Покращення екологічної ситуації в країні	0,3	6	Загострення екологічної ситуації в країні	0,7	6	Розробити стратегію ресурсозбереження та екологічно збалансованого розвитку
		Зростання можливостей у використанні відновлювальних джерел енергії	0,4	5	Обмежені можливості у використанні відновлювальних джерел енергії	0,6	5	
	ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	X	51,5	X	36,5	X		