

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“__” _____ 2022

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”**

Тема: Конкурентна стратегія ДП «Старокостянтинівський молочний завод» в сучасних умовах господарської діяльності в Україні

Виконала: Літвінчук Юлія Андріївна

Керівник: д.е.н., професор Наумов Олександр Борисович

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ Наумов О.Б.

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Освітній ступень Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП: «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"___" _____ 2022

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Літвінчук Юлії Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Конкурентна стратегія ДП «Старокостянтинівський молочний завод» в сучасних умовах господарської діяльності в Україні затверджена наказом ректора від «12» вересня 2022р., № 1399/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» вересня 2022 до «30» листопада 2022

3. Вихідні данні до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність ДП «Старокостянтинівський молочний завод» баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, Інтернет-ресурси, літературні джерела

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: теоретично-методичні засади формування конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах господарської діяльності в Україні; здійснити аналіз фінансово-економічної та діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»; визначити основні конкурентні переваги ДП «Старокостянтинівський молочний завод»; провести конкурентної стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод» та аналіз конкурентоспроможності підприємства на українському ринку; запропонувати рекомендації щодо формування та вибору конкурентної стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод» та оцінити їх ефективність.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. – 2, рис. – 4

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 12, рис – 4

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 6, рис. – 4

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.09.22-23.09.22	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»	24.09.22-01.10.22	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	02.10.22-06.10.22	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	07.10.22-13.10.22	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	14.10.22-18.10.22	виконано
6.	Вибір напрямів розвитку конкурентних стратегій ДП «Старокостянтинівський молочний завод» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	19.10.22-22.10.22	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	23.10.22-30.10.22	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	31.10.22-05.11.22	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	06.11.22-15.11.22	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	16.11.22-30.11.22	виконано

Студент _____ (Літвінчук Ю.А.)

Керівник дипломної роботи _____ (д.е.н., професор Наумов О.Б.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ДП – дочірнє підприємство;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ФОП – фонд оплати праці;

ТМ – торгова марка;

ЗАТ – закрите акціонерне товариство;

ВАТ – відкрите акціонерне товариство;

ПДВ – податок на додану вартість.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню та вибору конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах господарської діяльності в Україні, розробці заходів щодо вибору конкурентної стратегії та оцінці ефективності розроблених заходів на базі Дочірнього підприємства «Старокостянтинівський молочний завод».

У вступі визначено актуальність теми дослідження, мету і завдання дослідження, теоретичну та практичну значущість, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано методи дослідження.

У першому розділі наведені теоретично-методичні засади формування конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах господарської діяльності в Україні: розкрито поняття конкурентного середовища та конкурентної стратегії, визначено особливості формування конкурентної стратегії підприємства, проаналізовано перспективи розвитку підприємства.

Другий розділ присвячений загальній характеристиці досліджуваного підприємства, здійснено аналіз основних фінансово-економічних показників, визначено основні його конкурентні переваги та конкурентну стратегію.

У третьому розділі вказані рекомендації щодо формування і вибору конкурентної стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод», розроблено заходи щодо реалізації вибраної стратегії та проведено оцінку ефективності розроблених заходів.

У висновках узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, господарська діяльність, молочна продукція.

ABSTRACT

The thesis is devoted to the research and selection of the company's competitive strategy in the modern conditions of economic activity in Ukraine, the development of measures for the selection of a competitive strategy and the evaluation of the effectiveness of the measures developed on the basis of the Subsidiary Enterprise "Starokostyantynivskyi Dairy Plant".

The introduction defines the relevance of the research topic, the goal and task of the research, the theoretical and practical significance, the subject and object of the research, and the research methods.

In the first chapter, the theoretical and methodological principles of the formation of the company's competitive strategy in the modern conditions of economic activity in Ukraine are given: the concepts of competitive environment and competitive strategy are revealed, the peculiarities of the formation of the company's competitive strategy are defined, and the prospects for the development of the company are analyzed.

The second section is devoted to the general characteristics of the enterprise under study, an analysis of the main financial and economic indicators is carried out, its main competitive advantages and competitive strategy are determined.

In the third section, the recommendations regarding the formation and selection of the competitive strategy of the State Enterprise "Starokostyantynivsky Dairy Plant" are specified, the measures for the implementation of the selected strategy are developed, and the effectiveness of the developed measures is evaluated.

The results of the research are summarized in the conclusions.

Key words: competitive strategy, competitiveness, economic activity, dairy products.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	11
1.1. Конкурентне середовище та конкурентна стратегія: поняття та структура.....	11
1.2. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах господарської діяльності в Україні.....	17
1.3. Перспективи розвитку конкурентної стратегії підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДП «СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД».....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод».....	32
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод».....	38
2.3. Дослідження конкурентної стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод» в сучасних умовах.....	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ І ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДП «СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД».....	62
3.1. Рекомендації щодо формування конкурентної стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод».....	62
3.2. Заходи щодо реалізації вибраної стратегії.....	71
3.3. Оцінка ефективності розробленої стратегії.....	78
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних ринкових відносинах відбуваються надзвичайно швидкі зміни у сфері українського підприємництва, пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та багатьма іншими чинниками, які, своєю чергою, зумовлюють зростання важливості використання методів стратегічного управління діяльності організацій.

У будь-якого підприємства, незалежно від середовища його існування, можна виявити певну конкурентну стратегію господарської діяльності. Вона проявляється у підходах до прийняття рішень, які зачіпають життєві інтереси цього підприємства, у порядку розподілу ресурсів, у системі виробничо-комерційних пріоритетів, у принципах, у яких будується вирішення конфліктних ситуаціях, тощо. Навіть якщо стратегію не задокументовано, не формалізовано, не сплановано, навіть якщо підприємство не розуміє, не усвідомлює або просто заперечує існування в нього якоїсь конкурентної стратегії, вона все одно об'єктивна. Стратегія має бути хоча б тому, що організований бізнес не може постійно змінювати свій курс, не може бути повністю гнучким і реагувати на зміни в господарському середовищі миттєвими змінами своєї організації.

Конкурентна стратегія - це узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності.

Зіткнувшись із ситуацією, що вимагає прийняття рішення, менеджер, перш за все, розглядає її через призму тієї системи принципів, правил та пріоритетів, які діють у його організації. Це допомагає йому діяти у напрямі стратегічної лінії поведінки організації, виявляючи при цьому максимум самостійності та винахідливості, а також максимально спростити організаційну структуру управління, перейшовши до децентралізованої системи прийняття

оперативних рішень і тим самим максимально підвищити гнучкість та стійкість усієї виробничо-комерційної системи.

У зв'язку з цим дослідження в галузі конкурентних стратегій молокопереробних підприємств стають дуже актуальними, оскільки дозволяють по-новому поглянути на проблеми конкурентоспроможності на ринку молочної продукції та роль стратегічного управління у її забезпеченні.

Значний внесок у дослідження конкурентних стратегій та конкурентоспроможності внесли такі вчені, як Е.М. Азарян, Г.Л. Азоєв, С.Б. Алексєєв, І.А. Ангеліна, А.А. Бакунов, Л.В. Балабанова, Т.Л. Безрукова, Г.Я. Беляков, Е.В. Вартанова, І.Р. Бузько, М.Є. Воловик, І.М. Злидень, О.А. Зимовина, Ю.С. Ключєва, О.Г. Малярчук, Л.А. Омельянович, Ю.Л. Петрушевський, Ф.Е. Поклонський, А.В. Половян, В.Ю. Припотєнь та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз та вибір конкурентної стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод» в сучасних умовах господарської діяльності в Україні та розробка основних заходів щодо її реалізації.

Для досягнення розробленої мети роботи необхідно виконання наступних завдань:

- дослідити конкурентні стратегії підприємства як наукову економічну категорію;
- привести класифікацію і особливості формування конкурентних стратегій підприємства;
- розглянути перспективи розвитку підприємства;
- привести характеристику ДП «Старокостянтинівський молочний завод»;
- провести аналіз чинників, що формують конкурентну стратегію ДП «Старокостянтинівський молочний завод»;
- оцінити конкурентоспроможність ДП «Старокостянтинівський молочний завод»;
- розробити заходи щодо формування конкурентної стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод»;

- оцінити ефективність розроблених заходів.

Об'єктом дослідження є процес реалізації конкурентної стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод».

Предметом дослідження є теоретично-методичні засади формування і вибору конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах господарської діяльності в Україні.

Теоретична і практична значущість роботи. Теоретична значущість дослідження визначається аналізом сформованих ідей вибору конкурентних стратегій. Запропоновані рекомендації можуть бути корисними для подальшого вивчення конкурентних переваг.

Практична значимість полягає в використанні методів реалізації конкурентних стратегій підприємства для поліпшення результатів діяльності підприємства. Заходи, запропоновані в роботі, допоможуть покращити стан підприємства, вирішити ряд проблем щодо конкурентних переваг.

Методи дослідження. Теоретичною основою написання роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували особливості формування конкурентних стратегій та методів їх забезпечення. В даній роботі використані матеріали наукових конференцій, семінарів та наукової літератури, яка стосується тематики дослідження.

Інформаційною базою написання роботи служили різноманітні наукові джерела, результати маркетингових досліджень, оцінки та опитування споживачів, матеріали офіційних сайтів та статистики діяльностей підприємств України та всього світу.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

1.1. Конкурентне середовище та конкурентна стратегія: поняття та структура

У сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби між суб'єктами підприємництва як на національних, так і на світовому ринках значно зростає необхідність формування та зміцнення компаніями своїх конкурентних позицій. Це змушує будь-яке підприємство здійснювати постійні пошуки резервів підвищення ефективності своєї діяльності задля досягнення стійкого конкурентного становища. Одним із найважливіших резервів є розробка та реалізація компаніями обґрунтованих та ефективних стратегій конкурентної поведінки.

Конкурентне середовище галузевого ринку – сукупність сформованих умов, у яких діють суб'єкти господарювання, які пропонують або набувають специфічну або близьку за складом продукцію, сировину для її виробництва та їх відносин у певний період часу з приводу суперництва за найкращий додаток капіталу.

Конкурентне середовище поділяється на рівні, ряд економістів виділяють такі рівні в залежності від масштабу конкуренції (табл. 1.1) [6].

Таблиця 1.1

Матриця конкурентного середовища суб'єкта

Масштаб конкуренції		
	Національний	Міжнародний
Мікро	Конкурентне середовище окремих підприємств	Міжнародне конкурентне середовище окремого підприємства на світових товарних ринках

Мезо	Внутрішньогалузеве конкурентне середовище. Місце підприємства на галузевому національному ринку.	Внутрішньогалузеве конкурентне середовище на основі міжнародної конкуренції. Місце підприємства на галузевому світовому ринку.
Макро	Конкурентне середовище промисловості на національному рівні (міжгалузеве)	Міжнародне конкурентне середовище промисловостей, використання галузевих та загальногосподарських національних переваг

Відповідно, конкурентне середовище є багаторівневим поняттям, аналіз, оцінку і управління розвитком якого необхідно пов'язувати з його конкретним рівнем.

Конкурентне середовище є частиною мікросередовища підприємств, оскільки характер конкуренції у галузі, на думку відомого вченого М. Портера, ґрунтується на взаємодії конкурентів, постачальників, покупців, утворюючи сили конкуренції (рис. 1.1).



Рис 1.1. П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі за М. Портером

[72]

Аналіз конкурентних позицій фірми на ринку припускає з'ясування чинників, що впливають на ставлення покупців до фірми та її продукції і як результат - зміну частки фірми в продажах на конкретному ринку. Ці чинники можна систематизувати наступним чином (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Чинники, що впливають на ставлення покупців до фірми та її продукції

Чинники	Характеристика
Комерційні умови	Можливості фірми надати покупцям споживчий або комерційний кредит, знижки з преїскурантом ціни, знижки при поверненні раніше придбаного у фірми товару, який використав свій економічний ресурс: можливість укладення товарообмінних (бартерних) операцій.
Організація збутової мережі	Розташування мережі магазинів, супермаркетів, доступність мережі їх широкому колу покупців: демонстрація виробів у дії в салонах, демонстраційних залах фірми або у її торгових посередників, на виставках і ярмарках; ефективність проведених рекламних компаній, вплив засобами «паблік рілейшнз».
Технічне обслуговування	Організація технічного обслуговування продукції, обсягу наданих послуг, терміни гарантійного ремонту, вартість післягарантійного обслуговування та ін.
Уявлення про фірму	Подання про фірму з боку покупців, її авторитет і репутація, інформованість потенційних покупців про фірму, асортимент її продукції, сервісі; вплив товарного знака фірми на привертання уваги покупців до її продукції; з'ясування думки покупців шляхом опитувань
Розвиток кон'юнктури	Вплив тенденцій розвитку кон'юнктури на положення фірми на ринку.

*складено автором на основі [9]

Конкурентна стратегія має вузькі рамки, вона спрямована на забезпечення успішної конкуренції та надання споживачеві найвищої цінності.

У разі ринкової економіки забезпечення конкурентних переваг становить основу діяльності організації. Залежно від особливостей ринку, конкурентні стратегії будуть різні. У основі формування конкурентної стратегії лежатимуть теоретичні становища сучасних підходів, які розкривають складові стратегії створення конкурентних переваг. Основними підходами, які необхідно враховувати при розробці конкурентної стратегії є: системний підхід,

маркетинговий підхід, ситуаційний, комплексний підхід, динамічний підхід, логічний підхід.

Розглянемо деякі найбільш поширені, перевірені на практиці та висвітлені в спеціальній літературі конкурентні стратегії розвитку бізнесу. Вони відображають два принципово різні підходи (стратегії зростання та скорочення) і пов'язані зі зміною стану одного або кількох елементів: продукту, ринку, галузі, становища підприємства в галузі, технології [1].

Перша група - стратегії зростання, які використовують у галузях, що динамічно розвиваються, та в яких швидко змінюється технологія, а також спостерігається значний щорічний приріст. До цієї групи конкурентних стратегій зростання належать:

1) Стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку. Конкретними їх типами є стратегії:

- проникнення і посилення позицій на ринку (стимулювання купівлі традиційними покупцями, збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей користування);

- розвитку ринку (вихід на нові сегменти, нові територіальні ринки, нові збутові мережі);

- розвитку продукту (впровадження інноваційних товарів, нових марок; модифікація асортименту, вдосконалення параметрів продукції, розвиток інструментальних та емоційних характеристик тощо);

2) Стратегії диверсифікованого зростання, що реалізуються тоді, коли підприємства не можуть далі розвиватися на конкретному ринку з певним товаром у межах певної галузі. Основними з них є стратегії:

- концентричної диверсифікації (пошук нових видів діяльності одного і того самого рівня);

- чистої диверсифікації (освоєння абсолютно нових видів діяльності);

- конгломеративної диверсифікації (збільшення обсягів продажу нових товарів на традиційних і нових ринках)[26].

Стратегії концентрованого і диверсифікованого зростання відображені на матриці Ансоффа (рис. 1.2);

<i>Ринки</i>	<i>Наявні</i>	Проникнення на ринок	Розвиток продукції
	<i>Нові</i>	Розвиток ринку	Диверсифікація
		<i>Наявна</i>	<i>Нова</i>
		<i>Продукція</i>	

Рис 1.2 Матриця Ансоффа [4]

3) Стратегії обмеженого зростання застосовують більшість підприємств у галузях зі стабільною технологією, що склалися. Цілі розвитку визначаються "від досягнутого" і коригуються за умовами, що змінюються. Це найпростіший і найменш ризикований шлях дій.

Друга група - стратегії цілеспрямованого скорочення, які реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці. До цієї групи належать:

1) Стратегія останнього засобу, що передбачає визначення цілей нижчого рівня, ніж досягнутого в минулому, і використовується тоді, коли показники діяльності підприємства набувають стійкої тенденції до погіршення;

- 2) Стратегія ліквідації;
- 3) Стратегія "збирання урожаю";
- 4) Стратегія скорочення виробництва;
- 5) Стратегія скорочення витрат.

Поєднання розглянутих стратегій формує комбіновану стратегію (рис. 1.3).

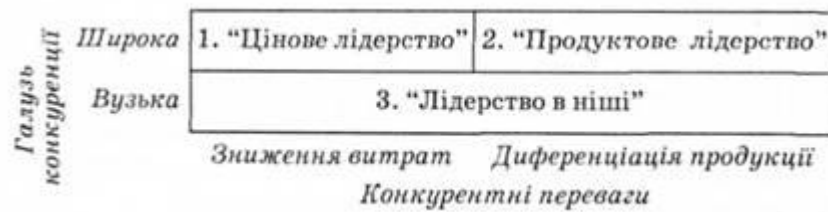


Рис 1.3 Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Стратегія "цінового лідерства" пов'язана з тим, що підприємство досягає низьких витрат на виробництво і реалізацію своєї продукції, внаслідок чого може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію завоювати більшу частку ринку. Підприємства, які реалізують такий тип стратегії, повинні мати оптимальні організацію виробництва та постачання, технологію, НДДКР, систему розподілу, щоб досягти найменших витрат. Маркетинг за такої стратегії не має бути високорозвиненим. М. Портер підкреслює, що підприємство, яке є лідером у зниженні витрат, не може ігнорувати принципи диференціації. Якщо споживачі не вважають продукцію підприємства порівнянною з продукцією конкурентів або прийнятною, лідеру доведеться встановлювати знижки на ціни, щоб ослабити своїх конкурентів, що приведе до лідерства [20].

Стратегія "продуктового лідерства" передбачає, що підприємство повинно виробляти товари, які мають унікальні властивості, важливі для покупця, і відрізняються від товарів-конкурентів. Диференціація може набувати різних форм: імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд, післяпродажний сервіс. Це приведе до того, що покупці віддадуть перевагу саме цій товарній марці навіть за достатньо високої ціни, що дасть підприємству можливість досягти високої рентабельності. Стратегія диференціації потребує значних інвестицій в операційний маркетинг і особливо в рекламу з метою інформування ринку про заявлені відмінні особливості товару.

Стратегія "лідерство в ніші" зумовлює концентрацію зусиль підприємства на потребах вибраного ринкового сегмента або конкретної групи покупців без

прагнення охопити весь ринок. Мета полягає в задоволенні потреб цільового сегмента на кращому рівні, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратись як на диференціацію продукту, так і на лідерство у витратах або й на те, і на інше, але лише в межах цільового сегмента. Стратегія "лідерства в ніші" дає змогу захопити велику частку ринку в цільовому сегменті, але завжди призводить до малої частки ринку в цілому [30].

Багато спеціалістів вважають, що теорії М. Портера є надто загальними для пояснення реальних життєвих ситуацій. Проте немає сумніву, що співвідношення між оцінкою якості товару споживачами і ціною товару є центральним питанням, яке відображене в концепції конкурентних стратегій М. Портера.

1.2. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах господарської діяльності в Україні

В умовах нестабільної економічної ситуації під час війни в Україні будь-яка організація, що діє в умовах жорсткої конкуренції, повинна постійно оцінювати свою конкурентоспроможність для порівняння своїх товарів, цін, каналів розподілу, заходів щодо просування з продукцією і маркетинговою політикою конкурентів і визначати свої конкурентні переваги і недоліки. Це також є необхідною умовою для розробки та коригування стратегії маркетингу на підприємстві.

Конкурентоспроможність – це здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на ринку. «Конкурентоспроможність притаманна всім елементам економічної системи, проте, виявляється в ситуаціях конфлікту, результатом якого повинен стати перерозподіл ринку» [67].

Створення та забезпечення конкурентних переваг передбачає аналіз і, відповідно, взаємодію трьох суб'єктів ринкового середовища. Перший суб'єкт - це безпосередньо конкретна фірма, яка виробляє певний продукт. Другий

суб'єкт - це покупець, який може цей продукт купити, а може і не купити. Третій суб'єкт - це конкуренти, які пропонують свої товари, що готові задовольнити ту саму потребу, що і товар, вироблений даною фірмою. У цьому ринковому трикутнику є покупець. Тому і конкурентні переваги продукту - це укладена в товарі цінність для покупця, що спонукає його цей товар купити.

Всі підприємства, безумовно, прагнуть не тільки залучити якнайбільше споживачів та покупців їх продукції, а й спробувати виявити у них бажання зробити наступну покупку саме у себе, щоб випередити та обійти своїх конкурентів. За рахунок того, що всі керівники вдаються не тільки до стратегічних довгострокових планів, а й до тактичних короткострокових, варіантів усіяких стратегій безліч [12].

Починати створення конкурентної стратегії для фірми слід з оцінки своїх можливостей, і навіть загроз і ризиків із якими можемо зіштовхнутися. Безліч факторів може вплинути на становище фірми та вироблення конкурентної стратегії, серед яких можна виділити кілька головних:

- особливості ринку, на якому підприємство здійснює свою діяльність;
- політична напруга та ситуація в країні в умовах воєнного стану, що побічно чи прямо впливає на вас, ваших постачальників, споживачів чи ваш ринок загалом;
- державне регулювання та тиск у вашому сегменті ринку;
- настрої та поведінка недержавних організацій, які здійснюють вплив та свою діяльність на цільовому ринку;
- місткість ринку за певними цільовими продуктами;
- можливості підвищення конкурентоспроможності компанії;
- кількість та сила конкурентів [93].

При дослідженні можливості підвищення конкурентоспроможності насамперед необхідно провести аналіз маркетингу (визначити наскільки ефективними є способи та точки продажу, чи є доступ у клієнтів до технічного обслуговування та додаткових послуг), обчислити відсоток новітніх технологічних та інформаційних розробок, впроваджених у виробництво,

рівень кваліфікованості персоналу, рівень організації виробничого процесу, оцінку каналів збуту та надійності своїх постачальників [84].

У цій ситуації, коли керівництву необхідно визначитися з вибором стратегії, яка йому найбільше підходить, дослідження грає одну з головних ролей в управлінні, воно як невід'ємна частина, як одна з головних складових формули успішного управління компанією.

Вплинути на вибір стратегії можуть і компанії, що випускають товари-замінники. При аналізі зовнішніх загроз обов'язково має враховуватись вплив таких компаній, чи можуть вони несприятливо впливати на цінову політику, що розігрується в галузі, чи випереджатимуть нашу компанію у справі оновлення асортименту продукції.

Також великою загрозою для компанії може стати поява конкуруючих підприємств. Однак тут все залежатиме від бар'єрів, які є шляхом входу в цільовий сегмент ринку, тому що ділитися або віддавати свою частину ринку своїм новим конкурентам ніхто не буде.

Крім того, вплинути на підприємство можуть і постачальники, оскільки вони можуть чинити певний тиск, який проявляється у разі наступних факторів: якщо підприємству важко знайти і змінити нового постачальника; якщо сировина, що поставляється постачальником, має велике значення під час виробництва; якщо є велика диференціація продукції; якщо постачальник не має конкуренції на своєму ринку; якщо підприємство не є одним із пріоритетних клієнтів постачальника [10].

Впливати на конкуренцію можуть і споживачі ринку. Це відбувається, якщо: продукція на ринку має малу диференціацію або взагалі її не має і є однотипною; покупцями є, переважно, невелика кількість оптовиків; продукція використовується покупцями як похідна своєї продукції, але не має великої значимості; співвідношення ціна/якість продукції відповідає очікуванням покупців. При аналізі даних проводиться дослідження покупців і з'ясовується: їх фінансовий стан; їхнє розташування; рівень задоволеності цінами; обсяг та кількість закупівель тощо. Споживачі є тим фактором, що знаходиться в

постійному русі, який змушує фірми безперервно вивчати та аналізувати їх настрої та бажання для повного задоволення запитів [43].

Якщо після проведення цих досліджень підтвердиться ефективність керівництва з управління переліченими вище факторами, то цей факт може стати початком до створення стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії.

Важливо враховувати, що практично будь-який сегмент ринку може потрапити до рецесії і навіть депресії. Це не торкнеться лише життєво важливих галузей економіки.

Одним із найважливіших факторів при створенні своєї стратегії підвищення конкурентоспроможності є передбачення таких неприємних явищ, з чим вони пов'язані і чи можливий швидкий вихід із ситуації. Якщо складеться така ситуація, що конкуренти починають залишати сегмент ринку, в якому відбувалася конкуренція, то у компанії з'являється можливість стати однією з небагатьох компаній, яка вирішила перечекати кризу. Такий розвиток ситуації може дозволити в майбутньому, після виходу зі спаду, стати серйозним та великим гравцем у своїй галузі [14].

Головними перевагами, які повинно мати підприємство на ринку, що переживає спад, є:

- раціональне використання доступних ресурсів;
- індивідуальний підхід до високоприбуткових покупців;
- якісне використання маркетингових можливостей;
- збереження частки ринку при скороченні масштабів виробництва;
- можливість скорочення витрат у разі зменшення частки підприємництва.

Однак, не варто бути надто впевненим за наявності перерахованих вище переваг. Головним чином, вибір найбільш підходящої вам з доступних стратегій для здійснення її на ринку, що переживає спад, залежить саме від аналізу кількох критеріїв:

- майбутні перспективи галузі;
- рівень консолідації з іншими галузями;

- місце підприємства на ринку;
- напруженість конкуренції;
- перешкоди для залишення галузі [45].

Одним із критеріїв стабільного функціонування господарської діяльності фірми та умов пом'якшення економічної кризи є зростання конкурентної переваги товару. Важливо зауважити, що дослідження рівня конкурентоспроможності може давати не тільки позитивні результати, а отже, і стратегії на ринку можуть використовуватися найрізноманітніші.

При розробці стратегії відповідної фірми акцент може бути зроблений на вдосконалення та модернізацію своїх виробничих потужностей, підвищення кількості висококваліфікованого персоналу. Поліпшення даних параметрів може сприятливо вплинути на продовження життєвого циклу товарів, що може позитивно позначитися на економії коштів фірмою, оскільки на більш тривалий період відпадає необхідність у розробці нового продукту, який буде сходом за своїми параметрами з морально застарілою продукцією, що підлягає заміні. Це рішення допомагає уникнути економічного ризику, пов'язаного з витратами на розробку нової продукції на певний період часу [22].

При розробці виробничого плану слід застосовувати так зване варіантне планування. Даний вид планування передбачає наявність відразу кількох варіантів дій, що передбачають фінансово-вигідний розвиток компанії у різних ситуаціях. Але цей підхід зовсім не говорить про те, що треба відмовитися від стратегічного планування, адже останнє спрямоване насамперед на зниження туманності в цільовій галузі.

Нині в Україні конкуренція набирає все більші обороти, тому кожен директор і керуючий підприємством намагається знайти все нові й хитрощі щодо підвищення своєї конкурентоспроможності та забезпечення стабільної і прибуткової роботи компанії.

Виникнення основ теорії конкуренції та стратегічного планування ознаменувало утворення базованого на конкурентних стратегіях принципу підвищення конкурентної переваги. Цей принцип дає можливість досліджувати

конкурентні переваги фірми, що досягаються, проте він не може надати точних даних у дослідженні і, як наслідок, неможливо його застосування в сучасній концепції підвищення конкурентоспроможності [31].

Аналіз наявних наукових напрацювань свідчить про відсутність єдиного концептуального підходу до визначення кількості та змісту критеріїв вибору конкурентної стратегії, тому важливим етапом дослідження процесу формування конкурентної стратегії є детальний аналіз наявних критеріїв стратегічного вибору, які дозволять кількісно та якісно оцінити доцільність вибору можливих стратегічних альтернатив.

Розглянемо детальніше основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства (рис.1.4).

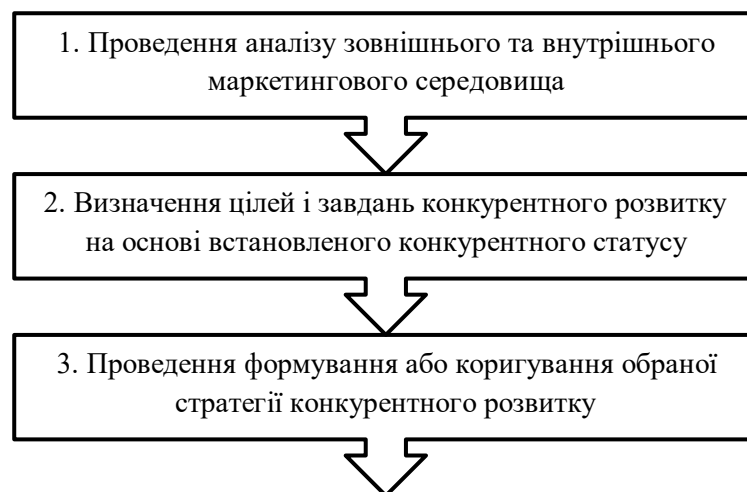


Рис. 1.4. Послідовність етапів формування конкурентної стратегії підприємства

На першому етапі проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. Оцінюється кожна складова внутрішнього потенціалу підприємства на відповідність її меті конкурентного розвитку із визначенням переваг та недоліків з метою подальшого її корегування.

Внутрішні потенційні можливості розглядаються в контексті дієвості та сучасності системи планування та контролю на підприємстві; мотиваційного механізму управління персоналом; якості та забезпечення

конкурентоспроможності продукції власного виробництва; забезпечення збалансованості розвитку виробничого потенціалу; управління фінансовим забезпеченням підприємства та інформаційного забезпечення системи управління підприємством.

Аналіз зовнішнього середовища дає можливість оцінити власну позицію на ринку та визначити існуючий конкурентний статус підприємства, з метою встановлення перспектив подальшого конкурентного розвитку. Крім того, дослідження зовнішнього середовища відбувається за напрямками наявних та потенційних конкурентів; споживачів і їх уподобань з метою покращення параметрів власної продукції та виявлення нових сегментів, а також вільних ринкових «ніш»; конкурентних переваг та прорахунків конкурентів; контрагентів та контактних аудиторій тощо [35].

Наступним кроком є визначення цілей і завдань конкурентного розвитку на основі встановленого конкурентного статусу, дослідження внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Тут для підприємства є головним визначитися, що є прерогативою його діяльності – розвиток або стабілізація досягнутого становища.

Якщо підприємство обирає розвиток, то на основі проведеного аналізу відбувається коригування існуючої моделі досягнення конкурентоспроможності з подальшою розробкою конкурентної стратегії підприємства. Сутність стратегії полягає у формуванні конкурентних переваг та визначення конкурентної поведінки яка забезпечить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Якщо ж підприємство обирає стабілізацію, то доцільним є ще раз звернутися до визначення власної позиції, щоб не втратити вже завойоване.

На наступному етапі відбувається коригування обраної стратегії конкурентного розвитку у відповідності до цілей діяльності підприємства та внутрішніми можливостями. У випадку, якщо стратегія відповідає цілям та наявним засобам їх досягнення визначаються головні напрями конкурентної

політики підприємства, метою якої є виявлення, встановлення та реалізація конкурентних переваг підприємства [59].

Особливістю конкурентної стратегії є те, що вона повинна у відповідності до визначених стратегічних напрямів охопити такі найважливіші сфери господарювання кожного підприємства, як:

- організаційно-управлінська;
- техніко-технологічна;
- фінансова;
- кадрова [78].

Крім того, політика розробляється у відповідності до рівнів ухвалення та являє собою загальну політику підприємства, яка визначає сегменти, на яких функціонує підприємство, напрямки його діяльності та сферу споживачів, на яких воно зорієнтовано.

Ділова політика – розробляється для кожної сфери діяльності окремо. Чим більше видів продукції (послуг) виготовляє підприємство та ринків воно охоплює, тим більша кількість його ділових політик. Функціональна політика розробляється окремо для кожного напрямку діяльності підприємства, тобто вона ще більше деталізована.

Оперативна – розробляється для кожного з функціональних підрозділів, філіалів, представництв, відділень окремо [74].

Якщо конкурентна політика не відповідає конкурентній стратегії та цілям розвитку підприємства, то відбувається отримання диспропорцій розвитку підприємства. У випадку, ж коли конкурентна політика відповідає обраним конкурентним стратегічним напрямкам відбувається формування конкурентних переваг. За джерелами виникнення конкурентної переваги можна виділити фактори досягнення конкурентних переваг та фактори їх утримання. За допомогою факторів досягнення конкурентних переваг підприємства мають початкову можливість досягати конкурентоспроможності (стратегія підприємства, рівень організації виробництва, система прийомів та інструментів управлінської діяльності, система планування тощо). Фактори

утримання (розробка нового продукту, методи виробництва, ринок товарів, реорганізація структури управління тощо), дають можливість утримати вже завойовані позиції на ринку серед конкурентів [89].

Якщо система розроблених заходів здатна впливати на формування конкурентоспроможності підприємства, то підприємство отримує новий рівень конкурентоспроможності та новий конкурентний статус, якщо ж ні – то підприємство повинно повернутися до коригування моделі досягнення конкурентоспроможності, конкурентної стратегії та конкурентної політики.

Таким чином, з переходом до ринкової економіки разом із трансформацією усієї системи господарювання відбулися зміни у розумінні необхідності та важливості активізації процесу формування конкурентоспроможності підприємства. Зміна структури, форм і методів роботи вітчизняних підприємств, а з ними і економічних відносин мають сприяти: збільшенню накопичень і зростанню рентабельності, впровадженню жорсткого режиму економії і ефективного використання матеріальних та фінансових ресурсів, збереженню державної та інших форм власності, раціональному використанню коштів. Проте ці впровадження неможливі без чітко визначеної стратегії діяльності, яка б передбачала і дієву систему контролю, яка являє собою діяльність, спрямовану на попередження, фіксацію й усунення недоліків діяльності підприємства [56].

Отже, узагальнюючи дані можна підбити підсумок, що у сучасній економіці існує безліч стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства, і навіть незліченну кількість критеріїв, які, безумовно, впливатимуть на вибір і формування стратегії, яка найбільше підходить саме нашому підприємству. Підвищення конкурентоспроможності підприємства – це, передусім, системний підхід роботи, у якому враховуються такі чинники, як: наявність і сила конкуренції цільової галузі; аналіз позиції підприємства над ринком; дослідження постачальників та споживачів товарів; перспектива розвитку цільового ринку

Формування стратегії, від якої залежатиме наше майбутнє, безумовно, має мати комплексний підхід та враховувати максимально можливу кількість факторів, які здатні негативно вплинути на компанію у майбутньому. Тому, применшення будь-якої потенційної проблеми може катастрофічно позначитися у майбутньому фірми, до припинення діяльності останньої.

1.3. Перспективи розвитку конкурентної стратегії підприємства

На етапі важкого економічного стану України, особливо під час війни, з'являються нові проблеми розвитку підприємств, галузей і цілих ринків, серед яких особливе становище займають проблеми неконкурентоспроможності продукції, в тому числі і на внутрішньому ринку, і велика залежність від впливу зовнішніх кон'юнктурних факторів. Насправді процеси оновлення продуктів, технологій, оволодіння новими ринками були відкладені через вплив світової фінансової кризи, що ще несприятливіше впливало на і так неміцні конкурентні позиції вітчизняних компаній. Переосмислення стратегій розвитку за умов господарювання, перехід до продуктових новацій і науково-технічної модернізації потребує системного і комплексного підходу до оцінки можливостей майбутнього розвитку [3].

Перспективи розвитку підприємства мають тісну залежність із обраною організацією стратегією. В свою чергу, величезну роль відіграє і те, наскільки та чи інша стратегія підходить підприємству. У сучасному світі з його конкуренцією, що постійно підвищується, практично на всіх світових торгових ринках правильний вибір стратегії визначає майбутній розвиток, а, можливо, і існування організації. Для більш точного і правильного прогнозу розвитку підприємства при виборі тієї чи іншої стратегії необхідно проводити безліч досліджень і проводити моніторинг ситуації, що постійно змінюється на цільовому ринку.

Відповідно до погляду низки західних експертів приблизно 70 % обраних західними фірмами стратегій зачіпають розширення товарного переліку,

поліпшення товарів, зміни позиціонування та зменшення витрат виробництва. Приблизно 30% обраних стратегій стосуються розробки нової продукції для компанії і продукції нової для світу. Це називається товарна і стратегічна диверсифікація, завдання - збільшити ринок збуту та створити гармонію у пропозиції товарів з урахуванням можливих раптових змін стану ринку. Затвердження такого роду стратегії розвитку пов'язане з деякими торговими та інвестиційними ризиками, що закликає здійснювати суттєві витрати часу та грошей на дослідження та моніторинг ринкових умов та НДДКР [5].

Здебільшого дані зміни зумовлені конкурентною боротьбою на ринках збуту та змінами попиту. Це дає можливість фірмам зберігати власну частину на зростаючих і дорослих ринках під час здійснення стратегії активного та інтеграційного зростання, або стратегії збереження нинішнього становища.

Отже, якщо підприємство обрало стратегію зі створення та випуску нової продукції ринку, необхідно провести деякі дослідження, які покажуть доцільність виведення нової продукції.

Перспективи випуску нової продукції підприємства мають проходити оцінку із залученням експертів та використанням певних методик системних досліджень. Однак, цього недостатньо при прийнятті важливих управлінських рішень, особливо в останньому десятилітті, за значної невизначеності в зростанні ринків збуту [52].

Для більш точного прогнозу успішності стратегії реалізації нової продукції необхідно проаналізувати такі аспекти:

- наскільки інноваційною буде продукція, що розробляється на ринку;
- час, необхідний для розробки та випуску нової продукції на цільовий ринок збуту;
- кінцеві технічні показники;
- оцінка споживчих властивостей продукції;
- кінцева вартість та визначення цінового сегмента;
- рівень відмінності всіх вище заявлених властивостей нової продукції з аналогами над ринком.

Головним чином, перспективи стратегії випуску нової продукції тісно пов'язані з тим, наскільки інноваційною виявиться продукція, а також стан справ на ринку збуту даної продукції [8].

Цей аналіз дозволяє значно простіше визначити правильні управлінські рішення, пов'язані з вибором цієї стратегії розвитку.

Отже, якщо виникають складнощі при виборі управлінських рішень, особливо в умовах випуску нової продукції, слід зосередити свої сили на продукції, технології, за якою виробляється дана продукція та ринки збуту. При цьому тільки спираючись на оцінку умов цільового ринку можна прогнозувати шляхи розвитку організації, що розглядається.

Завдання розвитку компанії - гарантувати повне освоєння ринку, що відповідає стратегії інтенсивного зростання за рахунок стимулювання активності ринку та залучення нових споживачів. В умовах стійкості ринку такого роду шлях призводить до прийняття стратегії заощадження нинішнього становища, заснованого на значній конкурентній перевазі і вимагає його охорони. Як правило, це галузеві лідери з технологій, продуктів та витрат, які здатні створити значні вхідні бар'єри та проводять активну політику лобіювання своїх інтересів [15].

В умовах подолання фінансової кризи тиск у бік скорочення витрат дуже великий. Численні фірми сьогодні ведуть боротьбу за виживання. Інші, навіть якщо їхній бізнес не має проблем, зменшують втрати, щоб бути готовими до майбутніх проблем.

Однак у сучасних умовах є й світла сторона. Раптове зниження витрат дає шанс конкретизувати, або переосмислити стратегію фірми. Безумовно, ніхто не скорочуватиме витрати необґрунтовано. Завжди стоїть вибір: якісь речі для підприємства вже не є важливими стратегічно і відходять на другий план, а щось продовжує бути критично важливим чи набуває цієї важливості. Однак, можливо таке, що фірмі доведеться втратити деяку свою продукцію, більше того, фірма може втратити навіть власних робітників і покупців. Одночасно з цим з'явиться шанс допомогти своїй фірмі, щоб вона стала міцніше [83].

Ідея того, що зниження витрат здатне послабити або обмежити бізнес, а можливо і знищити його, не зовсім правильна. Тим не менш, якщо витрати зменшуються під дією страху, не дивлячись на стратегію, в цьому випадку керівництво в силах завдати великої шкоди конкурентоспроможності власної фірми. Коли керівництво загострює увагу на основних для фірми цілях і на існуючому потенціалі, то в цьому випадку зниження витрат може стати стимулом цих змін, в яких підприємство має потребу.

Дійсно, сама озброєність чіткою метою захисту та зростання підприємства пом'якшує біль чергового скорочення витрат [1]. Це мають знати усі управлінці.

Без сумнівів можна сказати, що компанія, маючи у своїй стратегії чітку мету з розвитку та захисту своїх позицій, має певний психологічний запас, який дозволяє їй зазнати всіх тягот скорочення витрат. Це впливає і на працівників підприємства. Чим більше співробітники будуть розуміти цілі та завдання, які ставить перед собою менеджмент компанії, тим більше вони будуть допомагати та бачити можливості для покращення, там, де раніше вони бачили лише пресинг з боку керівництва. І чим більше люди бачать, як їхня робота допомагає скороченню витрат, тим більше вони відчують, що зусилля, які вони докладають, не даремні. Проте, не менш важливим є й те, що компанія тепер збалансована і це дозволяє нам вести успішну діяльність на цільових ринках, здобуваючи там перемоги.

Однією з ключових основ кожної компанії має стати мета організації регулярного планування номенклатури товарів та модернізація асортименту. Лише в даному випадку організація має можливість удосконалити власні фінансові показники та бути конкурентоспроможною.

Розширення номенклатури та модернізація асортименту продукції можуть бути визначені як складання плану всіх типів діяльності, спрямованих на підбір продуктів з метою подальшого виготовлення та перетворення техніко-функціональних та естетичних якостей даних продуктів у повнішу відповідність з побажаннями можливих покупців [12].

Навичка планування та вдосконалення переліку продукції полягає в майстерності втілювати раніше існуючі, або потенційні технологічні та матеріальні можливості в продукції, яка, приносячи виробнику дохід, має споживчу цінність, що задовольняє клієнта. Простіше кажучи, виробник зайнятий не тільки розробкою та виготовленням нової продукції, а й залученням нових клієнтів, а також задоволенням їх своєрідних бажань [46].

Для успішного впровадження нової модернізованої продукції підприємству доводиться стикатися з деякими труднощами, серед яких можна назвати кілька основних аспектів:

- догодження запитам покупців – це одна з ключових основ менеджменту, яка відповідає проблемі глобального поділу споживачів на сегменти та диференціації продукції ринку та гарантує тісний контакт із покупцями;

- розумне застосування науково-технічних знань та навички фірми;

- оптимізація економічних результатів компанії – найчастіше модернізація та розробка нового асортименту заснована на поточних показниках фінансової звітності та успішності підприємства, однак це може бути доречним і за важкого фінансового стану фірми, відсутності будь-якої альтернативи та інших проблем;

- придбання нових споживачів шляхом розширення області використання та продовження наявної виробничої програми – цей аспект є дещо консервативним, оскільки він передбачає продовження життєвого циклу старої продукції шляхом знаходження нових ринків збуту та, в основному, використовується для отримання короткострокового прибутку.

Дії компанії з розширення та модернізації продукції мають бути безперервними. З самого випуску нової продукції на ринок у підприємства повинні бути плани та напрацювання з модернізації та заміни щойно випущеного продукту [47].

Щодня мільйони підприємств випускають на ринок безліч своїх нових і модернізованих продуктів, а час від часу на ринку з'являються товари, життєвий цикл яких у кілька разів перевищує такий у подібної продукції. У

такій запеклій конкуренції зволікання з випуском своїх товарів може стати причиною глибокої кризи, а можливо навіть смерті компанії.

У будь-якому випадку, для здійснення існуючих перспектив розвитку, підприємству недостатньо лише вибрати відповідну йому стратегію, необхідно створити чітко опрацьований план, чи то надання нової продукції на ринок, модернізація старої, скорочення витрат або будь-яка інша діяльність із фінансової стабілізації та розвитку підприємства [17].

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів усередині підприємства можуть бути потрібні різні стратегії. Кожне підприємство має визначити, яка стратегія найкраще спрацьовує в конкретній ринковій ситуації, враховуючи його становище в галузі, цілі, можливості, ресурси.

Формування конкурентної стратегії підприємства, на сьогоднішній день, є актуальним та досить складним процесом, який спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДП «СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

«Компанія «Укрпродукт Груп» – провідний виробник високоякісної брендової молочної продукції та квасу. Продукція компанії понад 20 років успішно продається в Україні та за її межами[62].

Внутрішній ринок компанії представлений безліччю брендів, серед яких "Наш молочник", "Молендам", "Наш сирок", "Вершкова долина", "Фермерське", а також "Арсеніївський".

«Укрпродукт Груп» входить до ТОП-3 виробників плавлених сирів та ТОП-5 компаній з виробництва олії та квасу.

До складу компанії входять 4 заводи, штат усіх підприємств налічує понад 850 співробітників:

- 1) Завод у Житомирі, який спеціалізується на виробництві плавлених сирків.
- 2) Завод у Житомирі з виробництва квасу.
- 3) Молочний комбінат у Старокостянтиніві, що випускає фасоване масло, спреди, сири та сухе молоко.
- 4) Молочний комбінат у Летичеві.

Виробничі потужності "Укрпродукт Груп" дозволяють випускати до 70 000 тонн молочної продукції на рік [40].

На виробництві впроваджено систему управління якістю ISO 9001, ISO 22000, ISO/TS 22002, що гарантує високу якість продукції.

Компанія має розгалужену, налагоджену систему дистрибуції, працює з більшістю національних та регіональних торгових мереж, має торговельні представництва у ключових регіонах України. Крім брендової продукції

"Укрпродукт" випускає продукцію під власними брендами провідних торгових мереж: "Ашан", "Караван", "Фоззі Груп", "Велика Кишеня" та ін [62].

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» зайняв гідне місце серед вітчизняних виробників.

Перші згадки про завод з'явилися 1922 року. У 1933 році потужність підприємства становила 1300-1400 кг олії на добу. Вся молочна сировина доставлялася у флягах автомобільним транспортом. У роки війни 1941-1945 років завод був захоплений німецько-фашистськими загарбниками, розграбований та частково зруйнований ними. Реконструкція підприємства розпочалася одразу після звільнення міста. Наприкінці 1944 року, тобто через рік, завод запрацював.

27 березня 2002 року на базі колишнього молочного комбінату створено ДП "Старокостянтинівський молочний завод".

Завод виробляє: молоко, сухе знежирене молоко, фасоване селянське вершкове масло «Наш молочник», «Вершкова долина», маргарин та ін.

У 2006 році збудовано новий модернізований комплекс із виробництва сухого знежиреного молока. Це дозволяє заводу збільшити продуктивність у 2 рази.

У 2007 році на підприємстві проведено реконструкцію цеху з виробництва твердих сичужних сирів. Введено в дію нове потужне обладнання іноземного виробництва. Це обладнання не має аналогів в Україні та забезпечує виробництво унікальних твердих сирів за голландськими технологіями. Виробнича потужність заводу твердих сирів становить у середньому 100 тонн молока на добу.

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» сертифікований на відповідність вимогам міжнародних стандартів системи менеджменту якості ISO 9001:2000 та системи безпеки харчових продуктів ISO 22000:2005» [40].

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» своєю основною місією бачить виробництво якісної молочної продукції, задоволення всіх смаків

споживачів, а також удосконалення процесів при використанні своїх методів, досвіду та сировини, які не становлять загрози для навколишнього середовища.

Основні цілі підприємства:

- поліпшити якість продукції;
- зайняти лідируючі позиції серед виробників молока в Україні;
- підвищення задоволеності роботою співробітників, зміцнення здоров'я та фінансового благополуччя співробітників;
- підвищити рентабельність підприємства та забезпечити його стійкість;
- мати позитивний імідж серед споживачів, постачальників та посередників;
- забезпечити ефективну кадрову політику із залученням висококваліфікованого персоналу.

Підприємство має відокремлене майно, самостійний баланс, свої розрахункові та інші рахунки в установах банків, у тому числі валютні, діє на основі повної господарської самостійності та самофінансування. Майно підприємства складається з основних засобів, оборотних засобів та інших матеріальних активів, вартість яких відображається у бухгалтерському балансі. ДП "Старокостянтинівський молочний завод" володіє, користується та розпоряджається своїм майном відповідно до своєї діяльності.

Фінансовий результат ДП «Старокостянтинівський молочний завод» формується за рахунок виручки від реалізації продукції (робіт, послуг), кредитів, коштів, отриманих від реалізації цінних паперів, пожертвувань, подарунків та інших фінансових коштів.

Структура підприємства – це склад та співвідношення його внутрішніх ланок: цехів, відділів, що становлять єдиний господарський об'єкт. Структура ДП «Старокостянтинівський молочний завод» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

«Організаційна структура управління визначається як категорія управління, що відображає організаційну сторону управлінських відносин і є єдністю рівнів і ланок управління в їх взаємозв'язку.

Організаційна структура ДП «Старокостянтинівський молочний завод» лінійно-функціональна. Така структура управління за рахунок своєї ієрархії забезпечує швидке виконання управлінських рішень, сприяє спеціалізації та підвищенню ефективності функціональних служб, уможливорює необхідний ресурсний маневр. Він найбільше підходить для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції та незначними еволюційними змінами в технології її виготовлення» [61].

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.2.

Предметом діяльності Дочірнього підприємства «Старокостянтинівський молочний завод» є:

- придбання (заготівля) молока та інших видів молочної сировини у сільськогосподарських підприємств та населення та інших суб'єктів господарювання;
- переробка, виробництво продуктів із незбираного молока;
- управління дистрибуцією та продажами як власного виробництва, так і торгівлею іншими товарами;
- підвищення технічного рівня виробництва, заготівлі та переробки молока, роздрібною та оптовою торгівлі, вирішення завдань соціального розвитку молочної галузі.

Для ефективної роботи та досягнення цілей підприємство має право займатися іншими видами економічно доцільної діяльності, не забороненими чинним законодавством України.

Державне підприємство «Старокостянтинівський молочний завод» здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, а також веде статистичну звітність та подає її в установленому порядку та обсязі до органів державної статистики.

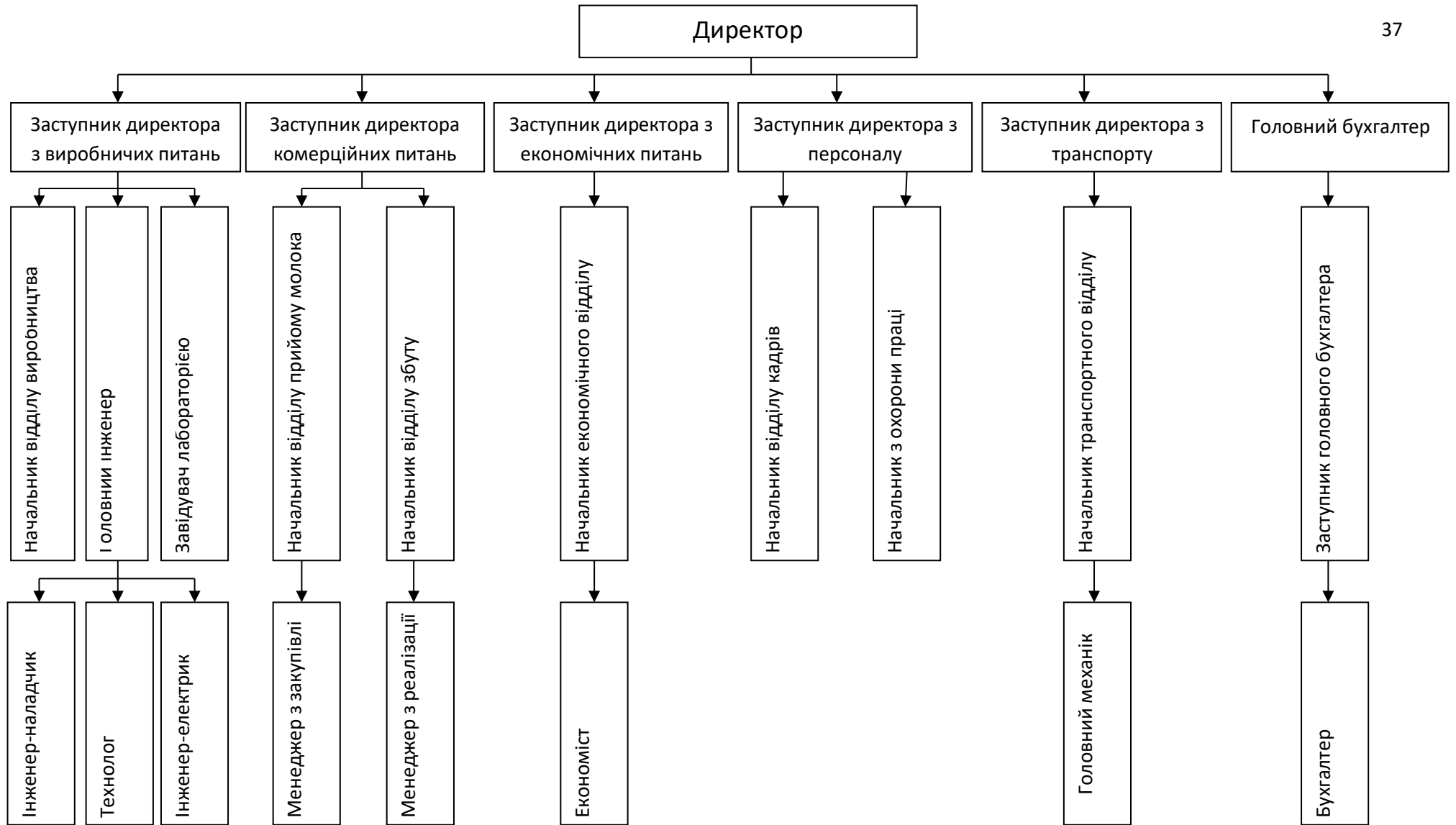


Рис. 2.2. Організаційна структура ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

На сьогоднішній день ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є одним з найсучасніших підприємств молочної галузі, що характеризується високотехнологічним обладнанням, так як процес виробництва на підприємстві повністю автоматизований та закритий. На заводі облаштовані шість ліній приймання молока, кожна з яких здатна переробляти до 25 000 літрів молока на годину. Загалом, усі новітні виробничі технології підприємства відповідають стандартам ISO і HACCP, що надає продукції натуральний смак та відмінну якість.

Фінансове становище підприємства – це грошовий потік, визначальний реалізацію чи виробництво продукції підприємства. Під фінансовим станом підприємства розуміють здатність підприємства фінансувати своєї діяльності. Фінансовий стан підприємства свідчить про ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, а також доцільність вкладення коштів у діяльність та ефективність їх використання. За фінансовим станом можна судити про платоспроможність, ліквідність та фінансову стійкість підприємства. Саме основі цих даних для підприємства розробляється стратегія роботи, складається кошторис робіт і приймаються рішення про подальшу роботу підприємства [91].

Фінансовий стан залежить від показників діяльності підприємства. Наприклад, збільшення виробництва та продажів покращує фінансовий стан підприємства, тоді як уповільнення виробництва та зниження продажів негативно впливає на фінансовий стан.

Для початку розрахуємо основні економічні показники ДП «Старокостянтинівський молочний завод», відображені у таблиці 2.1. Дані для розрахунків відображені у додатках А, Б та В.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ДП
«Старокостянтинівський молочний завод» за 2019 – 2021 роки

Показник	Одиниці виміру	Значення показників у відповідному періоді			Абсолютне відхилення 2021/2019
		2019	2020	2021	
1	2	4	5	6	7
Власний капітал	тис.грн.	26 000	26 000	26 000	0
Первісна вартість основних засобів	тис.грн.	72 605	88 592	91 250	18 645
Необоротні активи	тис.грн.	34 973	37 138	43 002	8 029
Оборотні активи	тис.грн.	122 984	158 965	169 541	46 557
Власний капітал	тис.грн.	86 514	111 682	120 157	33 643
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	тис.грн.	621	621	621	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	тис.грн.	70 822	83 800	90 518	19 696
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	614 100	666 857	687 955	73 855
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	529 947	551 516	571 123	41 176
Валовий прибуток	тис.грн.	84 153	115 341	134 588	50 435
Інші операційні доходи	тис.грн.	6 839	7 442	7 962	1 123
Витрати на збут	тис.грн.	57 492	69 387	77 638	20 146
Інші операційні витрати	тис.грн.	8 207	20 160	24 152	15 945
Чистий прибуток	тис.грн.	11 936	21 442	32 223	20 287
Середня кількість працівників	чол.	766	684	695	-71
Витрати на оплату праці	тис.грн.	44 068	52 268	55 161	11 093
Матеріальні витрати	тис.грн.	521 807	552 976	595 739	73 932

*Складено автором на основі даних фінансової звітності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Проаналізувавши основні показники діяльності, можна дійти до висновку, що ДП «Старокостянтинівський молочний завод» ефективно розвивається й у досліджуваній період значно поліпшив майже всі свої показники діяльності. Чисельність працівників збільшилась у 2021 році порівняно з 2019 роком на 77 осіб. (понад 10%), що призвело до збільшення фонду оплати праці (2021 року фонд оплати праці збільшився більш ніж на 25% порівняно з 2019 роком). Чистий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за досліджуваній період

збільшився майже на 15%, із 614 100 тис. грн. у 2019 році до 687 955 тис. грн. 2021 року, а чистий фінансовий результат (прибуток) майже подвоївся.

«Головна цінність кожного підприємства – це висококваліфіковані співробітники. Діяльність підприємства нічого очікувати ефективною, якщо керівництво не подбає формування команди однодумців»[33]. На Старокостянтинівському молочному заводі керівництво приділяє достатньо уваги всім членам колективу, особливо висококваліфікованому персоналу. Для того, щоб співробітники були задоволені своєю роботою, компанія створює всі необхідні умови праці, такі як душові, їдальня, виробничі приміщення тощо, а також удосконалює існуючі.

Використання трудового потенціалу ДП «Старокостянтинівський молочний завод» передбачає взаємодію керівників середньої та вищої ланки та робітників; підбір, навчання та просування кадрів, оцінка результатів праці та їх стимулювання. Аналіз персоналу підприємства наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структурно-динамічний аналіз персоналу ДП «Старокостянтинівський молочний завод», осіб

Назва показника	Роки					Відхилення,%				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Середньоспискова чисельність працівників, осіб, всього	816	1178	766	684	695	144,36	65,03	89,30	101,61	85,17
з них - робітники	604	884	567	513	521	146,31	64,16	90,50	101,61	86,32
- фахівці	114	177	100	82	76	154,67	56,36	82,43	93,14	66,92
- спеціалісти	57	71	61	55	56	123,74	86,70	89,30	101,61	97,34
- керівники	41	47	38	34	42	115,49	81,28	89,30	121,93	102,21

*Складено автором на основі даних фінансової звітності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Середньооблікова чисельність працівників підприємства станом на 2021 рік склала 695 осіб. Середня кількість позаштатних працівників та сумісників – 13 осіб.

Чисельність працівників, які працюють на неповний робочий день, становить 146 осіб.

Структурно-динамічний аналіз персоналу підприємства показує, що спостерігається тенденція до зниження середньооблікової чисельності працівників. Так, у 2021 році чисельність працюючих зменшилася на 14,83% і становила 695 осіб проти 816 осіб у 2017 році. Найбільшу частину у структурі зайнятих становлять робітники.

Аналіз динаміки фонду оплати праці проводиться у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки ФОП на ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Назва показника	Роки					Відхилення, %				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
1. Обсяг продукції, тис.грн.	743204	726397	696643	992864	1282357	97,7	95,9	142,5	129,2	172,5
2. Фонд оплати праці, тис.грн.	21033,5	22647	38999	44068	52268	126,3	95,1	133,0	117,7	188,1
3. Чисельність працівників, осіб	816	797	766	684	695	144,4	65,0	89,3	101,6	85,2
4. Продуктивність праці	910,79	616,64	909,46	1451,56	1845,12	67,7	147,5	159,6	127,1	202,6
5. Середня заробітна плата, грн.	2148	2368	4243	5369	6267	87,5	146,3	148,9	115,9	220,9

*Складено автором на основі даних фінансової звітності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Як показує аналіз табл. 2.3, середня заробітна плата на підприємстві значно нижча, ніж середня заробітна плата по Україні та навіть по області. Таким чином, середня заробітна плата у 2021 році склала лише 6267 грн. Хоча у поступовій динаміці фонд оплати праці постійно зростає. Продуктивність праці також постійно зростає, збільшившись за досліджувані п'ять років більш як удвічі. Цим можна пояснити значну плинність кадрів. Адже при постійному зростанні продуктивності

праці заробітна плата має зростати інтенсивніше і відповідати середній заробітній платі принаймні по регіону.

Для аналізу діяльності підприємства недостатньо мати бухгалтерський баланс та звіт про фінансові результати. Набагато важливіше розрахувати показники, виходячи з яких можна зробити відповідні висновки. Для такого аналізу слід розрахувати чотири групи показників: фінансова стійкість; ділова активність; ліквідність та рентабельність.

Фінансова стійкість визначається з точки зору її здатності полегшувати та покращувати економічні процеси, керувати ризиками та амортизувати потрясіння. Результати розрахунків показників фінансової стійкості наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ДП «Старокостянтинівський
молочний завод»

Показники	Умовні позначення	Роки			Відхилення (2021/2019 р.)	Нормативне значення
		2019	2020	2021		
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт автономії	$K_{авт}$	0,54	0,55	0,57	0,03	Більше 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{ф.з.}$	1,86	1,81	1,75	-0,11	Більше 1
Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{ф.с.}$	1,15	1,22	1,33	0,18	Дорівнює 2
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{ф.ст.}$	0,53	0,55	0,57	0,04	Збільшення
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	$K_{п.к.}$	0,41	0,45	0,43	0,02	Менше 0,5

*Складено автором на основі даних фінансової звітності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Дані, подані в таблиці 2.4, дозволяють зробити висновок, що підприємство є автономним та фінансово незалежним, але також і фінансово нестійким, оскільки показники коефіцієнта в динаміці значно менші за нормативне значення. Коефіцієнт фінансової стійкості в динаміці має позитивні зміни, не дуже значні, так за три досліджувані роки він збільшився лише на 0,04. Таку ж тенденцію мають коефіцієнти фінансової стійкості та фінансової стійкості, які у 2021 році склали: 1,33 та 0,57 відповідно. Це свідчить про низьку фінансову стійкість нашої компанії.

Ділова активність підприємства характеризує зусилля, докладені підприємством виведення ринку продукції, робочої сили, капіталу, а при аналізі фінансово-господарську діяльність цей термін використовується для характеристики поточної виробничої і комерційної діяльності.

Аналіз ділової активності підприємства проводиться за такими критеріями:

- широта ринку збуту продукції;
- доступність продукції на експорт;
- репутація підприємства, що відбивається через діловий імідж клієнтів, які мають послуги підприємства.

Показники підприємницької діяльності характеризують ступінь ефективності використання наявних у неї активів у частині виробництва та реалізації готової продукції. Ділова активність підприємства вимірюється ставленням виробництва чи прибутку до авансованих ресурсів чи витрат [13].

Показники ділової активності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників ділової активності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Показники	Умовні поз-ня	Роки			Відхилення (2021-2019р.)	Нормативні значення
		2019	2020	2021		
Оборотність активів	$O_{\text{акт}}$	4,38	3,89	3,40	-0,98	Збільшення
Фондовіддача	Φ	21,22	20,30	18,20	-3,02	Збільшення
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	$K_{\text{обор}}$	5,55	4,99	4,19	-1,36	Збільшення
Період одного обороту обігових коштів (днів)	Π	64,86	72,14	85,92	21,06	Зменшення
Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{\text{о.з}}$	16,32	25,09	24,09	7,77	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{\text{об.дз}}$	17,43	20,73	12,06	-5,37	Збільшення
Період погашення дебіторської заборгованості, дні	$\Upsilon_{\text{пог.дз}}$	20,65	17,37	29,85	9,2	Зменшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{\text{об.вк}}$	8,22	7,10	5,97	-2,25	Збільшення

*Складено автором на основі даних фінансової звітності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

З розрахунків, поданих у таблиці 2.5, можна дійти невтішного висновку, що майже всі показники ділової активності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» за досліджуваний період мають негативну динаміку. Так, уповільнилася оборотність активів компанії, період одного обороту оборотних коштів у 2021 році збільшився більш ніж на 21 день, порівняно з 2019 роком. Коефіцієнт оборотності власного капіталу має негативну динаміку, знизився з 8,22 у 2019 році до 5,97 у 2021 році.

Аналіз фондовіддачі показує, що на 1 грн основних фондів припадає 18,2 грн. доступних продуктів у 2021 році, коли у 2019 році цей показник становив 21,22 грн.

Фінансова ліквідність відноситься до того, наскільки легко актив може бути перетворений на готівку. Активи, такі як акції та облігації, високоліквідні, оскільки

їх можна конвертувати у готівку протягом кількох днів. Проте великі активи, такі як кошти та устаткування, нелегко конвертувати в кошти.

Для оцінки ліквідності підприємства необхідно розрахувати такі показники, як коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Результати розрахунків ліквідності представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Динаміка показників ліквідності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Показники	Умовні позначення	Роки			Відхилення (2021/2019 р.)	Нормативне значення
		2019	2020	2021		
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пл}$	1,71	1,74	1,90	0,19	Більше 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{шв.лік}$	1,19	1,44	1,63	0,44	0,7-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс.лік}$	0,65	1,02	0,96	0,31	0,2-0,35

*Складено автором на основі даних фінансової звітності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

З аналізу таблиці 2.6 бачимо, що підприємство є ліквідним. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що на підприємстві все в порядку з ліквідністю активів, тобто підприємство здатне погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Причому цей коефіцієнт більший за нормативне значення протягом усього періоду дослідження і має тенденцію до збільшення. Це говорить про те, що у 2019 р. на 1 грн поточні зобов'язання підприємства становили 1,71 грн активів, а у 2021 році – на 1 грн поточні зобов'язання становили вже 1,9 грн активів. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності також зростало протягом усього періоду дослідження, так 2021 року коефіцієнт швидкої ліквідності становив 1,63, порівняно з 2019 роком він збільшився на 0,44 і значно перевищив нормативне

значення. Що ж до показника абсолютної ліквідності, його значення протягом досліджуваного періоду вдвічі, або навіть втричі перевищувало нормативне, що свідчить у тому, що це підприємство здатне відразу погасити свої зобов'язання зі значним запасом міцності.

Рентабельність - це здатність компанії використовувати свої ресурси для отримання доходів, що перевищують її витрати. Інакше кажучи, це здатність компанії отримувати прибуток від своєї діяльності.

Прибутковість є одним із чотирьох основних елементів аналізу фінансової звітності та результатів діяльності компанії в цілому. Інвестори, кредитори та менеджери використовують ці ключові елементи для аналізу того, наскільки добре працює компанія, і який майбутній потенціал вона могла б мати, якби нею правильно управляли.

Двома ключовими аспектами рентабельності є доходи та витрати. Виручка - це сума грошей, отримана від клієнтів за рахунок продажу товарів чи послуг. Однак отримання доходу не є безкоштовним. Підприємства повинні використовувати свої ресурси для виробництва цих продуктів та надання цих послуг. Прибутковість розглядає співвідношення між доходами та витратами, щоб побачити, наскільки добре компанія працює, та потенційне зростання компанії у майбутньому.

Результати розрахунку показники рентабельності представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Показники	Умовні позначення	Роки			Відхилення (2021/2019)	Нормативне значення
		2019	2020	2021		
Рентабельність активів	Ракт	0,09	0,08	0,11	0,02	Збільшення
Рентабельність власного капіталу	Рвк	0,18	0,14	0,19	0,01	Збільшення
Рентабельність виробничих фондів	Рв.ф.	0,33	0,26	0,43	0,10	Збільшення
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	Рч.п.	0,02	0,02	0,03	0,01	Збільшення
Період окупності капіталу	Ткап	10,65	13,23	9,15	-1,5	—
Період окупності власного капіталу	Тв.к.	5,68	7,25	5,21	-0,47	—

*Складено автором на основі даних фінансової звітності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Рентабельність власного капіталу показує, що у 2021 році на одиницю власного капіталу підприємства припадало 0,19 грн. чистого прибутку. З аналізу показників рентабельності виробничих фондів можна дійти висновку, що у 2021 року на одиницю собівартості виробничих фондів припадало 0,43 грн. чистого прибутку. Аналіз показників рентабельності реалізованої продукції у перерахунку на чистий прибуток підприємства у 2021 році показує, що на одиницю виручки від реалізації у перерахунку на чистий прибуток припадало 0,03 грн. чистого прибутку. Тому загалом можна стверджувати про рентабельність підприємства.

Аналіз таблиці 2.7 також показує, що термін окупності капіталу та власних коштів підприємства у 2021 році дещо покращився порівняно з попередніми роками (цей термін зменшився), що відповідно позитивно позначиться на діяльності нашого підприємства.

Отже, проведений нами аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» свідчить про те, що показники господарської діяльності в динаміці поступово покращуються, підприємство є автономним та фінансово незалежним, ліквідним та прибутковим. Однак показники

ділової активності у досліджуваній період мають дещо негативну динаміку (погіршуються).

Отже, фінансово-економічне становище Старокостянтинівського молочного заводу досить оптимістичне, але керівництву слід рухатися вперед та шукати нові стратегічні напрями розвитку підприємства, залучення інвесторів, виробництво нових видів продукції, вихід на нові ринки та інші стратегічні напрями, ініціативи щодо зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Дослідження конкурентної стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод» в сучасних умовах

Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії є складним завданням, при вирішенні якої необхідно вибрати та скоригувати стратегію підприємства з урахуванням наявних ресурсів та коштів, а також з урахуванням стану справ та дій конкурентів на цільовому ринку.

Зважаючи на аналізи та дослідження, проведені в попередній частині роботи, робимо висновок, що у підприємства не було чітко визначеної стратегії, що частково підтверджується директором організації, але керівництво намагалося дотримуватись деяких цілей, включаючи заходи щодо зниження витрат [18].

Через зневажливе ставлення керівництва до стратегічного планування організація почала занепадати, що позначилося не лише на зниженні темпів зростання виручки, а й на збільшенні частки виробничих витрат, що є негативним фактором, що створює зниження чистого прибутку. .

Щоб правильно вибрати відповідну стратегію, необхідно розглянути та оцінити всі ризики, які можуть вплинути на наше підприємство.

Ці ризики включають:

- вплив державного регулювання на діяльність організації;
- політична ситуація, яка може вплинути;
- тип цільового ринку;
- об'єм ринку;

- кількість та сила конкурентів;
- конкурентоспроможність нашої організації.

Протягом 2021 року ціни на молоко в багатьох країнах були на рівні нижчими від українських. Так, у липні 2021 року середня ціна на молоко по Україні (з урахуванням основних показників жирності 3,4%, білка – 3%) становила 4,26 тис. грн/т. При цьому молоко було закуплено з Польщі, Естонії, Латвії, Німеччини, Нової Зеландії менш як за 3,9 тис. грн/т у гривневому еквіваленті.

Зі збільшенням виробництва молока збільшилися та обсяги виробництва цільномолочної продукції (ЦМП) (табл. 2.8) [34].

Таблиця 2.8.

Обсяги виробництва молочних продуктів в Україні у 2017 – 2021 рр

Показник	Од. виміру	Роки					Відхилення 2021 до 2017 р., %	Відхилення 2021 до 2020 р., %
		2017	2018	2019	2020	2021		
Молоко оброблене рідке	тис. т	770	822,3	871,2	909,3	946,2	22,9	4,1
Масло вершкове	тис. т	75	92,3	97,8	88,2	92,8	23,7	5,2
Спреди та суміші	тис. т	72	79,7	81,4	53,4	53,1	-26,3	-0,6
Сир свіжий неферментований та сир кисломолочний	тис. т	85	87,2	88,1	78,6	82,8	-2,6	5,3
Сири жирні	тис. т	228	224	215	166,3	163,8	-28,2	-1,5
Продукти кисломолочні	тис. т	492	497	472	486,1	517,9	5,3	6,5

Так, якщо у 2020 р. молока було вироблено 909,3 тис.т, то у 2021 р. вже 946,2 тис.т, що відбулося за рахунок збільшення обсягів виробництва масла (92,8 тис.т, +5,2%), сирів свіжих та кисломолочних (82,8 тис.т, +5,3%) та продуктів кисломолочних (517,9 тис.т, +6,5%).

Структура світового виробництва молока та молочної продукції у 2021 році представлена на рис. 2.1 (джерело: FAO, 2021 рік).

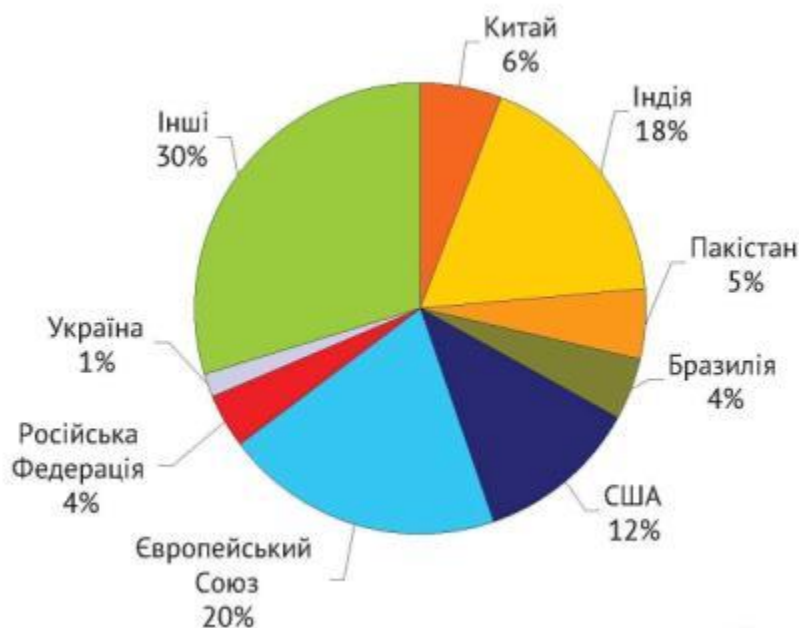


Рис. 2.1 Структура світового виробництва молока та молочної продукції у 2021 році

Враховуючи виробництво в останні роки понад 11 млн т молока, Україна займає 11 місце в світовому рейтингу виробників молока (1,5 %). Однією з причин цього є невідповідність стандартів якості сировини для виробництва молочної продукції. При характеристиці молочної сировини класу екстра в країнах ЄС за кількістю соматичних клітин ≤ 300 тис./см³, бактеріальному осіменінню ≤ 30 тис./см³, в Україні відповідні показники становлять ≤ 400 тис./см³ та ≤ 100 тис./см³. Тож виникає потреба у приведенні відповідності вітчизняних стандартів якості молока до світових.

Важливою характеристикою рівня розвитку молочного сектора будь-якої країни є виробництво молока на одну особу. У 2021 році споживання молока та молочних продуктів на 1 особу у перерахунку на молоко в країні склало 217 л на рік – це в 3 рази нижче європейського рівня. Найбільше молока на одну особу вироблено у Данії – 873 кг, далі йдуть Нідерланди – 707, Білорусь – 683, Швейцарія – 536 та Фінляндія – 426 кг. У цих країнах і найвищий рівень споживання на одну особу.

Структура виробництва молочної продукції у 2021 році представлена на рис.

2.2.

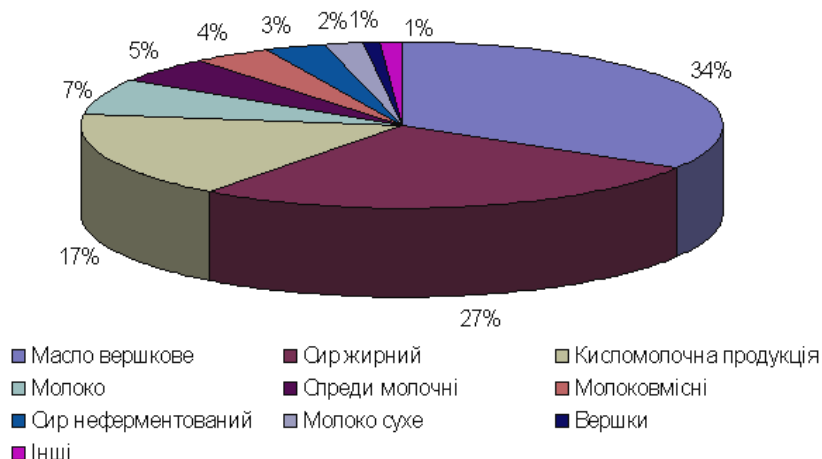


Рис. 2.2 Структура виробництва молочної продукції в Україні у 2021 р.

Якщо говорити про ДП «Старокостянтинівський молочний завод», то на даний час основними конкурентами підприємства є такі:

1) Данон Україна займає 9% ринку із 114,5 тис.т виробленої цільно-молочної продукції та 3 тис.т плавленого сиру.

2) Молочний Альянс має 7,8% ринку та є великим виробником ЦМП (67,7 тис.т), масла (4,5 тис.т), сирів та сирного продукту (24,3 тис.т), плавленого сиру та сирного продукту (3,2 тис.т).

3) Люстдорф, займає 7% ринку, а загальний обсяг виробництва молочної продукції склав 88,5 тис.т (в основному ЦМП – 84,2 тис.тн) [63].

4) Тетра Фуд із часткою 6,9% має розгалужену молочно-продуктову лінію – 29,9 тис.тн ЦМП, 8,7 тис.т масла, 27,8 тис.т спредів, 19 тис.т сирів та сирного продукту, а також 1,8 тис.т плавленого сиру [64].

5) Альміра, яка є одним із найбільших виробників молочних консервів (25 тис.т), сирів та сирного продукту (27 тис.т).

«Для завоювання нових споживачів підприємству варто працювати над розширенням асортиментного ряду, адже на сьогодні воно має надто вузьку спеціалізацію, враховуючи можливості та наявне обладнання» [82].

Споживачами є як підприємства юридичні особи, так і фізичні особи. Споживачів даного підприємства можна розподілити на наступні сегменти (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Сегментування споживачів продукції ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

«На вибір покупців впливають соціальні, економічні та психологічні чинники. Споживачі відрізняються один від одного за доходами, віком, перевагами і т. д.»[57].

Найчастіше на поведінку покупців впливає їхня платоспроможність (рівень доходу, стабільність), наявність заощаджень, боргів і т.д.

Розглянувши варіанти, молочна компанія вирішила орієнтуватися на споживачів із середнім та низьким доходом, що становлять 70% населення (рис. 2.4).

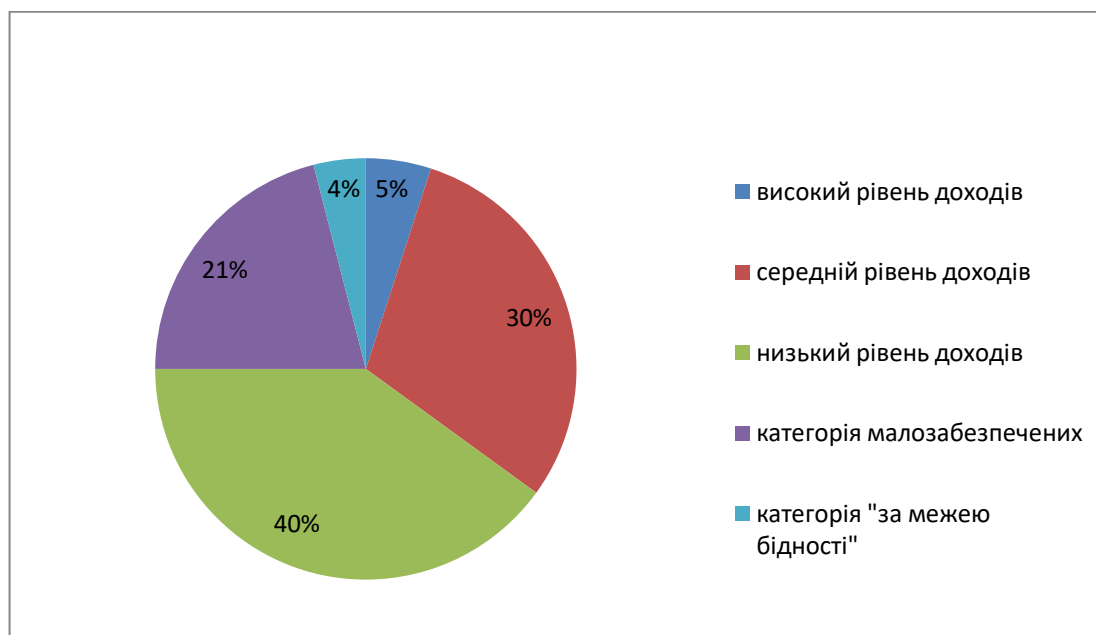


Рис. 2.4 Категорії споживачів за рівнем доходів

Важливим чинником діяльності підприємства є його конкурентоспроможність. Щоб оцінити стан самого підприємства, слід порівняти його сильні і слабкі сторони з основним конкурентом.

Одним з інструментів, що дозволяють досліджувати конкурентні переваги підприємства в ринкових умовах, є SWOT-аналіз, результати якого дозволяють виявити негативні та позитивні фактори, що впливають на діяльність підприємства як ззовні, так і зсередини, допомагають правильно оцінити можливості, що відкриваються компанії у майбутньому. Якісно виконаний SWOT-аналіз дозволяє виявити максимальну кількість проблем на підприємствах. Ці проблеми взято за основу розробки конкурентної стратегії підприємства.

На першому етапі визначаються можливості та загрози докільця з подальшим їх ранжуванням. Аналіз факторів макросередовища та рівень їх впливу на організацію наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка можливостей і загроз макрооточення ДП «Старокостянтинівський
молочний завод»

Компонента, фактор	Важливість фактора	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості
1. Демографічна:				
1.1. Чисельність населення	2	3	+1	+6
2. Економічна:				
2.1. Купівельна спроможність населення	3	2	+1	+6
2.2. Фінансово-кредитна політика в країні	2	1	-1	-2
2.3. Загальногосподарська кон'юнктура	2	1	+1	+2
3. Технологічна:				
3.1. Темпи технологічних змін	2	2	+1	+4
3.2. Інноваційний потенціал галузі	1	2	+1	+2
4. Політико-правова:				
4.1. Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	1	1	-1	-1
4.2. Державна економічна політика	1	2	+1	+2
Загальний рівень впливу макрооточення				+19

Аналіз впливу можливостей та загроз макросередовища показав, що такі фактори, як чисельність населення, купівельна спроможність населення, загальна ситуація, темпи технологічних змін та інноваційний потенціал галузі, а також як державна економічна політика сприяє розвитку підприємства. На ДП «Старокостянтинівський молочний завод» негативно впливає фінансово-кредитна політика в країні та стан законодавства, що регулює господарську діяльність.

Загальний рівень макросередовища ДП «Старокостянтинівський молочний завод» +19, що свідчить про позитивний вплив на його діяльність.

За аналогією оцінюється вплив мезосередовища (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка можливостей і загроз мезооточення ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Компонента, фактор	Важливість фактора	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості
1. Конкуренти:				
1.1. Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію	3	2	-1	-6
2. Покупці:				
2.1. Географічне розміщення покупців	2	2	+1	+4
2.2. Ставлення покупця до продавця	2	1	+1	+2
3. Постачальники:				
3.1. Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	2	2	+1	+4
3.2. Вартість товарів	3	1	-1	-3
3.3. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору	2	2	+1	+4
Загальний рівень впливу мезооточення				+5

Проведений аналіз свідчить про те, що найбільшою загрозою мезооточення є галузеві конкуренти, їх рівень важливості складає -6.

Загальний рівень впливу мезооточення складає +5. Тому можна з впевненістю сказати, що зовнішнє середовище впливає на підприємство позитивно.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу ДП «Старокостянтинівський молочний завод» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент продукції. 2. Висока якість продукції. 3. Позитивний імідж підприємства. 4. Високий технічний та технологічний рівень роботи товариства. 5. Використання нових технологій та модернізація виробництва. 6. Вихід компанії на нові ринки збут 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відчутні коливання обсягів виготовлення продукції залежно від природних та сезонних змін, що призводить до циклічних змін отримання прибутків протягом року. 1. Зниження платоспроможності населення. 2. Зниження споживання молокопродуктів населенням. Політична та економічна нестабільність, відсутність будь-якої підтримки держави.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок модернізації та технічного переоснащення виробництва. 2. Розширення асортиментного ряду продукції підприємства. 3. Можливість розширення експорту продукції, пошук нових ринків збуту. 4. Розвиток власної сировинної бази. 5. Гнучка організаційна структура підприємства, яка дає можливість створення нових відділів, делегування повноважень, чітке відокремлення трьох рівнів управління: вищого, середнього та нижчого. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значне підвищення цін на первинну сировину у зв'язку із занепадом тваринницької галузі. 2. Подальша непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі. 3. Подальше збідніння населення. 4. Збільшення цін на енергоресурси. 5. Відтік висококваліфікованого персоналу у зв'язку із незначною ЗП.

Провівши SWOT-аналіз діяльності Старокостянтинівського молочного заводу, ми виявили, що, тим не менш, у суспільства більше можливостей та сильних сторін, ніж загроз у зовнішньому середовищі та слабких сторін.

Щоб визначити, яка з конкурентних стратегій буде найкращою для Старокостянтинівського молочного заводу, необхідно враховувати вплив деяких чинників. Це означає, що для виживання в ринкових умовах підприємству необхідно:

- сформуванню найбільш бажану структуру стратегічного потенціалу з точки зору ефективності його діяльності;

- раціоналізувати забезпечення елементів стратегічного потенціалу необхідними ресурсами;

– адаптуватись до умов народного господарства рідної країни.

Для того щоб дослідити конкурентні стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод», необхідно проаналізувати діяльність підприємства за двома напрямками: технологічним та соціально-організаційним.

«Технологічні параметри мають найбільше значення. За цими параметрами можна вивчити призначення товару, його належність до тієї чи іншої товарної групи. Сюди входять норми, правила, стандарти, законодавчі акти, визначальні межі зміни параметрів продукції» [51].

З метою визначення рівня задоволеності споживачів продукцією Старокостянтинівського молочного заводу нами було проведено опитування за найважливішими критеріями. Результати опитування споживачів представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка критеріїв молочної продукції ДП «Старокостянтинівський молочний завод» споживачами

Критерій оцінки	Оцінка за 10-бальною шкалою		
	ДП «Старокостянтинівський молочний завод»	Данон Україна	Молочний Альянс
Смак	8	7	8
Об'єм упаковки	7	9	8
Свіжість	9	9	9
Ціна	9	7	7
Асортимент	9	9	8
Дизайн упаковки	6	8	7

* Складено автором на основі опитування споживачів продукції ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

З цих технологічних властивостей, найбільше значення має свіжість. Згідно з опитуванням, індекс свіжості у всіх конкуруючих виробників однаково високий. Таким чином, ДП «Старокостянтинівський молочний завод» становить гідну конкуренцію іншим виробникам.

Дизайн упаковки поступається іншим конкуруючим фірмам. Винятком є дизайн упаковки молока. До 2018 року на упаковці молока не було логотипу

компанії, що ускладнювало ідентифікацію виробника. На даний момент цей недолік усунуто. Це дозволило збільшити кількість споживачів молока, тим самим підвищивши конкурентоспроможність підприємства.

Перевагою ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є ціна продукції. Середня ціна пакету молока нашої компанії становить 20 грн., тоді як у конкурентів ціна варіюється від 22 до 35 грн.

Соціально-організаційні параметри включають врахування соціальної структури споживачів, національних особливостей організації виробництва, збуту та реклами продукції. Для оцінки соціально-організаційних параметрів діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» необхідно додати споживчі оцінки щодо кожного підприємства.

Компанія "Данон Україна" в результаті опитування отримала 49 балів. Підприємство «Молочний альянс» отримало 47 балів, ДП «Старокостянтинівський молочний завод» — 48 балів. Незважаючи на недоліки та слабкі сторони, ДП «Старокостянтинівський молочний завод» займає досить високе становище на ринку та вдосконалює свою діяльність для підвищення своїх конкурентних переваг.

Перед розробкою конкурентної стратегії підприємства необхідно оцінити готовність підприємства до стратегічного підходу до управління за певними критеріями.

Ці критерії зустрічаються у підприємств різною мірою і зрештою характеризують їх конкурентні переваги:

- визначеність місії;
- визначеність цілей та стратегії компанії;
- наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації;
- робота над підвищенням конкурентоспроможності підприємства;
- адаптація підприємства до можливостей, що відкриваються;
- орієнтація поточного керівництва на реалізацію стратегічних цілей підприємства;

- організаційний поділ завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління;

- наявність штабних підрозділів, що забезпечують внутрішнє консультування з питань стратегічного розвитку;

- залучення зовнішніх консультантів на вирішення неспецифічних завдань;

- постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани підприємства;

- високий рівень корпоративної культури;

- наявність на підприємстві ефективного відділу маркетингу.

Охарактеризуємо готовність підприємства використовувати принципи та методи стратегічного планування та управління при реалізації конкурентної стратегії. Як експерти в ході дослідження виступив керівний склад ДП «Старокостянтинівський молочний завод» (10 осіб).

Для оцінки готовності компанії до роботи за принципами стратегічного управління керівникам пропонувалося оцінити ступінь прояву кожної з перерахованих вище ознак діяльності підприємства - виставити рейтинги, що відповідають ступеню прояву тієї чи іншої ознаки:

«5» - якщо ця особливість проявляється для підприємства повною мірою;

"4" - якщо ця ознака проявляється повною мірою;

«3» - якщо ця ознака слабка;

"2" - якщо цей знак не з'являється.

Ступінь готовності компанії до реалізації стратегії слід оцінювати як:

- дуже високий, якщо результат у межах 4,5-5;

- високий, якщо результат у межах 4-4,4;

- помірний, якщо результат у межах 3-4;

- низький, якщо результат перебуває у діапазоні 0-2,9.

У таблиці 2.13 нижче наведено результат узагальненої оцінки керівниками ДП «Старокостянтинівський молочний завод» готовності до реалізації конкурентної стратегії за восьми перерахованими критеріями.

Таблиця 2.13

Готовність ДП «Старокостянтинівський молочний завод» до реалізації
конкурентної стратегії

Ознака	Оцінка рівня прояву ознаки	Значення
Визначеність цілей та стратегії	Проявляється повністю	5
Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації	Проявляється повністю	4,9
Робота з підвищення конкурентоспроможності підприємства	Проявляється повністю	4,9
Адаптованість підприємства до можливостей, що відкриваються	Проявляється не повністю	4,4
Орієнтованість поточного управління виконання стратегічних завдань підприємства	Проявляється не повністю	4,3
Організаційний поділ завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління	Проявляється слабо	3,9
Високий рівень корпоративної культури	Проявляється повністю	4,8
Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу	Проявляється повністю	4,8
Підсумковий середній прояв ознак		4,57

На підставі отриманої оцінки (4.57) ступеня готовності підприємства можна зробити такий висновок: підприємство ДП «Старокостянтинівський молочний завод» в цілому готове до реалізації конкурентної стратегії в рамках управління підприємством.

«Конкурентоспроможність продукції залежить від багатьох факторів, об'єднаних у чотири групи: якість, ціна, витрати, що виникають у процесі споживання, та параметри якості, пов'язані з обслуговуванням продукції. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності молочної продукції необхідно знайти оптимальне співвідношення цих факторів, орієнтуючись на кожен групу

споживачів на цільовому ринку. Усі чинники конкурентоспроможності тісно взаємопов'язані.

Для підвищення конкурентоспроможності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» необхідно:

– забезпечити пріоритет на ринку за рахунок техніко-економічних та якісних показників молочної продукції;

- враховувати вимоги покупців щодо зміни якості та характеристик молочної продукції;

- аналізувати переваги та недоліки аналогічних молочних продуктів конкурентів та використовувати ці результати для підтримки конкурентоспроможності продукції;

- вивчати та аналізувати діяльність конкурентів для підвищення конкурентоспроможності та розробки видів діяльності, що дають переваги підприємству;

- розширити модифікації молочних продуктів за рахунок покращення їх характеристик: конструкції, надійності, функціональної повноти, економічності в експлуатації;

- виявляти цінові переваги конкурентів та реагувати на них.

Ці заходи слід враховувати розробки стратегії організації, її технічної, асортиментної і маркетингової політики.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ І ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДП «СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

3.1. Рекомендації щодо формування конкурентної стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Вибір конкретної конкурентної стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку та способів дії, які відкриваються перед фірмою, вирішено вибрати один напрямок, в якому вона розвиватиметься. Без стратегії в організації немає продуманого плану дій, керівництва світу бізнесу, єдиної програми задля досягнення бажаних результатів.

Добре сплановане стратегічне бачення готує компанію до майбутнього, задає довгостроковий напрямок та описує намір організації зайняти певні позиції у бізнесі. Чим краще продумана стратегія і чим вона реалізована, тим більше шансів у компанії на міцні позиції.

Конкурентна стратегія організації зазвичай складається з обдуманих, цілеспрямованих дій та відповідей на непередбачувані події та посилення конкуренції, постійно мінливе середовище, незалежно від того, чи важливо відкриття в галузі технологій, виведення конкурентом на ринок нового продукту. , нове державне регулювання та політика, розширення інтересів покупців у тій чи іншій галузі тощо.

Вплив різних чинників на формування конкурентної стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод» істотно впливає за наявності певних умов, розглянутих у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Чинники, що впливають на конкурентні переваги ДП
«Старокостянтинівський молочний завод»

Чинники	Характеристика
Вплив бар'єрів на конкурентні переваги	
Ємність ринку і його динаміка	Обмежена місткість ринку (як за рахунок високої його насиченості, так і за рахунок низької купівельної спроможності споживачів) є значною перешкодою для діяльності підприємства
Переважаючий тип виробництва молочної галузі і пов'язаний з ним рівень питомих витрат на виробництво і реалізацію продукції	Масштабність виробництва і наявність великих виробників є перешкодою для досягнення переваг над конкурентами в собівартості виробленої продукції. Низький рівень галузевої собівартості, пов'язаний з великим масштабом виробництва, може стати суттєвим захистом від появи нових конкурентів. Але іноді великомасштабне виробництво сприяє зниженню рівня вхідного бар'єру за рахунок високого ступеня стандартизації продукції
Ступінь диференціації продукції	Наявність великої різноманітності типів, модифікацій однієї і тієї ж продукції, високий ступінь її диференціації означає глибоку сегментацію ринку і високий ступінь його зайнятості. Тут різні групи споживачів продукції мають звичні уподобання, і завдання підприємств ускладнюється пошуком незайнятого сегмента ринку або зміною сформованих переваг споживачів
Доступність каналів розподілу продукції	Освоєність ринку, як правило, означає, що мережа оптового та роздрібного продажу, а також форми каналів розподілу продукції зайняті конкурентами
Вплив споживачів продукції на конкурентні переваги	
Споживачі купують більшу частину продукції, виробленої конкретним підприємством	За рахунок цього чинять тиск на нього під загрозою зменшення обсягу закупівель
Продукція становить значну частину бюджету споживача	Обумовлює ситуацію, в якій існує великий вибір виробників аналогічного товару, а, отже, відсутні перешкоди для перемикання споживача на іншого виробника
Високий ступінь вертикальної інтеграції виробництва у споживача	Можливість споживача чинити тиск на виробника під загрозою припинення закупівель і переходу на самозабезпечення
Споживач має велику інформацію про продукцію молочного виробництва	Повна інформація про обсяги, ціни, типи продукції збільшує можливий вибір і за рахунок цього сприяє загостренню конкуренції

Продовження таблиці 3.1

Вплив постачальників продукції на конкурентні переваги	
Невелика кількість постачальників	Які можуть визначати політику поставок, вибирати найбільш вигідні пропозиції по поставкам, відмовляти небажаним клієнтам
Відсутність ефективних замінників продукції, що постачається	Зменшує можливість вибору і знижує рівень вимог до характеристик виробів, що постачаються
Високий ступінь диференціації продукції, що постачається	Є наслідком високого рівня спеціалізації постачальників на випуски конкретних виробів, що ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції

* складено автором на основі [27]

Фінансово-економічне становище Старокостянтинівського молочного заводу досить оптимістичне, але керівництву слід рухатися вперед та шукати нові стратегічні напрями розвитку підприємства, залучення інвесторів, виробництво нових видів продукції, вихід на нові ринки та інші стратегічні ініціативи для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У зв'язку з цим як пріоритетна конкурентна стратегія Старокостянтинівського молочного заводу пропонується стратегія зростання, яка характеризується високими темпами збільшення обсягів виробництва.

У рамках цієї конкурентної стратегії для ДП «Старокостянтинівський молочний завод» можна виділити два напрями розвитку:

- 1) Стратегія розвитку ринку, що полягає у пошуку нових ринків збуту послуг, що вже надаються (старий товар - новий ринок);
- 2) Стратегія розвитку товару, що передбачає вирішення завдання зростання з допомогою виробництва нового товару та її реалізації вже освоєному їм ринку (новий товар - старий ринок).

Рекомендації щодо використання результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства виглядатимуть так:

1. Стратегія використання можливостей середовища:

– розвивати виробництво з урахуванням попиту на продукцію у Хмельницькій області, а також використовувати географічне положення, що дозволяє задіяти ринок збуту у сусідніх регіонах.

– одним із стратегічних напрямків є вихід на міжнародний ринок.

2. Стратегія усунення загроз зовнішньому середовищу:

– отримання фінансових гарантій та усунення ризику сезонної діяльності за рахунок договорів з постачальниками сировини, матеріалів та довгострокових договорів реалізації та зберігання продукції.

3. Стратегія збереження, зміцнення та використання сильних сторін підприємства:

– утримувати клієнтів від переходу до конкурента з погляду розробки та проведення рекламних акцій.

Таким чином, основними напрямками діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод щодо реалізації цієї стратегії мають стати:

1. Завоювання найкращих позицій на регіональному ринку.

2. Найефективніше використання рекламних інструментів.

3. Пошук нових сегментів ринку.

4. Пошук нових ринків збуту поза Хмельницької області.

5. Виробництво та реалізація нового продукту - згущеного молока.

Відповідно до основних функціональних стратегій підприємства діяльність ДП «Старокостянтинівський молочний завод» визначається виробничими, збутовими, фінансовими, кадровими, соціальними та культурними цілями. Цілі та завдання ДП «Старокостянтинівський молочний завод» представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Система цілей конкурентної стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Ціль	Задача	Термін виконання	Відповідальний	Приблизна вартість
Виробничі	Розширити асортимент за рахунок запуску лінії з виробництва згущеного молока	До 2024 року	Заступник генерального директора з виробництва	500 тис. грн
	Реконструкція та системна реорганізація виробничого процесу	До 2024 року	Заступник генерального директора з виробництва	1 млн грн
Маркетингові	Розробити рекламний ролик для трансляції по телебаченню нової продукції	До кінця 2022 року	Начальник відділу маркетингу	15 тис. грн
	Визначити ставлення споживачів до змін, що відбулися протягом 2021 року, для коригування маркетингової стратегії 2022 року.	До кінця 2022 року	Начальник відділу маркетингу	2,5 тис. грн
Кадрові	Укласти контракт зі Швейцарським молокопереробним підприємством Anchor для стажування технологів ДП «Старокостянтинівський молочний завод»	Березень 2023	Ведучий менеджер з персоналу	45 тис. грн
	Підвищити кваліфікацію менеджерів вищої ланки на курсах у канадській Міжнародній школі бізнесу за програмою «Фінансова та податкова політика підприємства»	До 2024 року	Ведучий менеджер з персоналу	35 тис. грн
Фінансові	Збільшити чистий прибуток на 15%	Протягом 2023 року	Заступник генерального директора з фінансово-економічної діяльності	300 тс. грн

Виробництво молока планується на базі готових виробничих потужностей з використанням високотехнологічного виробничого комплексу з виробництва згущеного молока та «Дой Пак» - обладнання для фасування згущеного молока з цукром.

В асортименті молоко згущене із цукром. Основним компонентом є незбиране молоко, що впливає на якість згущеного молока. Згущене молоко продаватиметься в упаковках дой-пак ємністю 330 г і відрах по 15 кг. Загальна вартість обладнання за інвестиційним проектом становить 500 тис. грн. Для реалізації цього проекту планується використовувати власні кошти компанії, оскільки це дозволяє їх наявність наприкінці 2021 року.

Структура ринку України за видами молочних консервів у натуральному вираженні у 2021 році представлена на малюнку 3.1.

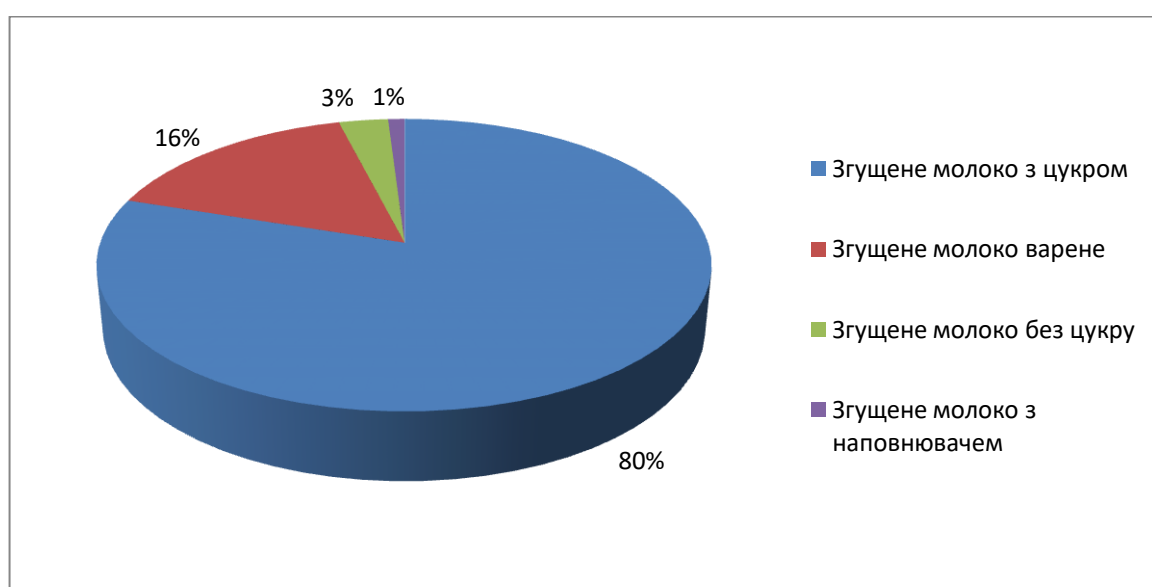


Рис. 3.1. Структура українського ринку за видами молочних консервів у 2021 р.

За даними дослідження 2021 року, на частку згущеного молока припадало приблизно 80% ринку молочних консервів в Україні. Загалом суттєвих змін у виробництві та реалізації молочних консервів у 2021 році не відбулося. Ця галузь характеризується стабільністю, оскільки істотних різких стрибків не було. Однак останніми роками виробництво та реалізація згущеного молока значно збільшилися.

У 2021 році виробництво молочних консервів та молочних продуктів загалом мало позитивну динаміку. Протягом 2017-2021 років ринок не зменшився у вартісному вираженні, оскільки зниження обсягів виробництва у натуральному вираженні було компенсовано зростанням цін на продукцію.

Таким чином, ринок молочних консервів не вичерпав свого потенціалу зростання. Молочні продукти потрібні завжди, це видно: споживачі різної статі, статусу та віку ніколи не перестануть купувати молочні продукти. Оскільки пропонується товар є продуктом харчування, можна припустити, що цей товар буде цікавим для всіх груп населення. Дослідження показало наявність потенційного ринку збуту згущеного молока.

На ринках Хмельницької області, де ДП «Старокостянтинівський молочний завод» має намір виробляти та реалізовувати свою продукцію, немає конкурентів у виробництві незбираного згущеного молока власного виробництва.

Структура виробництва молочних консервів в Україні у 2021 році представлена на малюнку 3.2.

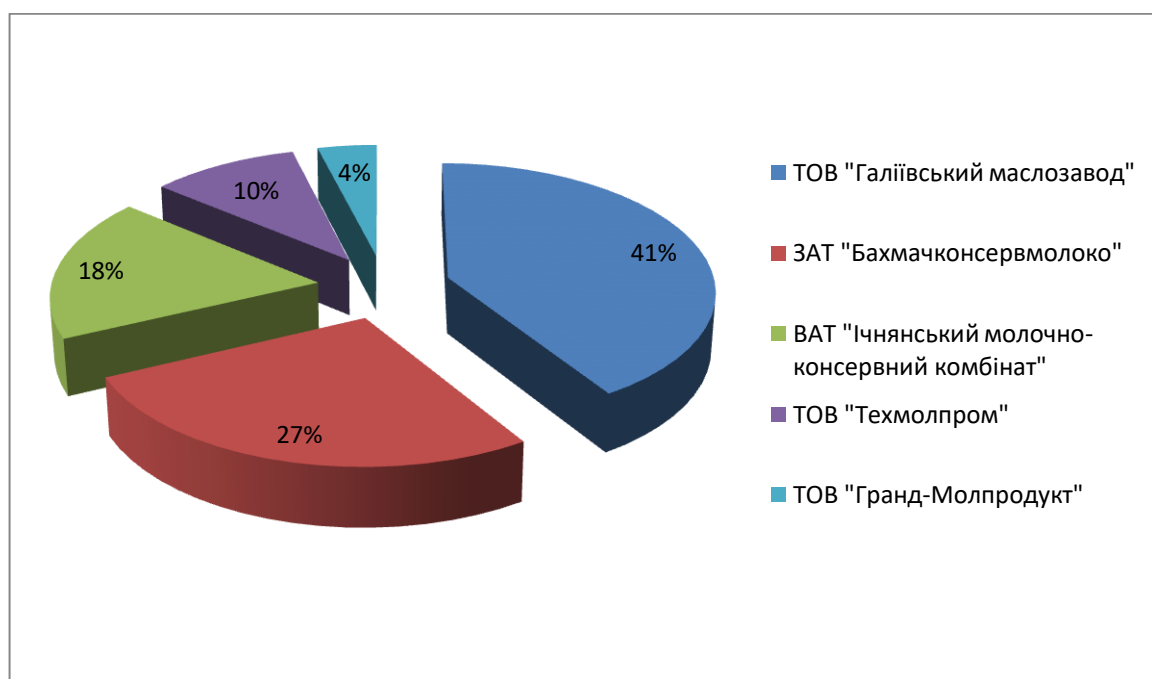


Рис. 3.2. Структура виробництва молочних консервів в Україні у 2021 р.

Для забезпечення конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод» потрібно проводити низку заходів, які будуть покращувати діяльність підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Заходи щодо забезпечення конкурентних переваг ДП

«Старокостянтинівський молочний завод»

Макрорівень:	Мезорівень:	Мікрорівень:
гармонізація діючих стандартів на молочну продукцію до європейських вимог;	розробка нових стандартів якості молока і молочної продукції	формування сировинних зон;
створення належних умов для розвитку інфраструктури ринку молочної продукції;	створення мережі лабораторій з контролю якості молочної продукції;	підтримка і розвиток інтеграції з виробниками молочної сировини;
розробка програми з підтримки фермерів, які утримують 5 і більше корів;	активізація налагодження інтеграційних зв'язків між суб'єктами ринку молока і молочної продукції;	запровадження на виробництві систем із контролю якості HACCP і ISO;
створення державної системи дорадництва з розгалуженою мережею в кожному районі;	розповсюдження серед сільських господарів інформаційних матеріалів з питань ведення молочного скотарства;	підвищення кваліфікації працівників;
проведення стимулюючої фіскальної політики, спрямованої на розвиток підприємництва у сільській місцевості;	створення програми із залучення провідних європейських спеціалістів до співпраці з українськими колегами в галузі виробництва молока і молочної продукції;	розвиток власної збутової мережі;
	налагодження і супровід ділових зв'язків між вітчизняними і зарубіжними суб'єктами ринку молочної продукції.	освоєння сучасних технологій з переробки молока

Для реалізації обраної конкурентної стратегії розробимо дерево цілей, використовуючи цільовий підхід (рис. 3.3):

- формулюється головна мета
- головна мета розчленовується на цілі нижчого рівня.

Відповідно до обраної стратегії визначено три стратегічні цілі розвитку ДП «Старокостянтинівський молочний завод»:

1. Збільшення частки ринку у Хмельницькій області.
2. Освоєння ринків збуту у сусідніх областях.
3. Вихід на міжнародний ринок.

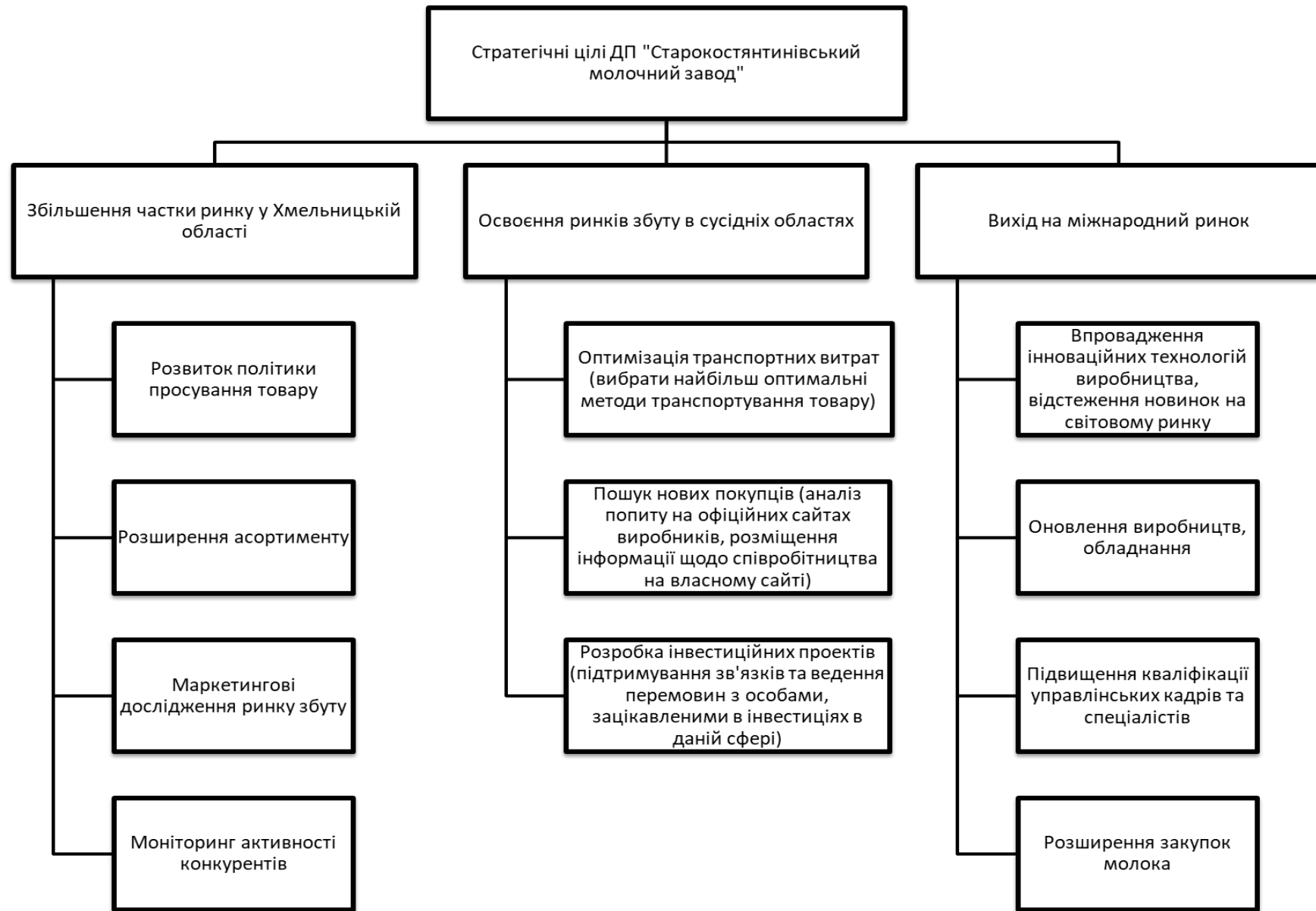


Рис. 3.3 Дерево стратегічних цілей конкурентної стратегії ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

3.2. Заходи щодо реалізації вибраної стратегії

Конкурентоспроможність підприємств молочної галузі багато в чому визначається конкурентними умовами, у яких працюють. Характеристика конкурентної ситуації у вітчизняній молочній галузі:

1. Наявність високої конкуренції з боку товарів-замінників, оскільки попит на харчові продукти може бути задоволений виробниками різних галузей харчової промисловості. Тому виробникам потрібно постійно підтримувати інтерес споживачів до молочної продукції як продукту харчування [41].

2. Галузь характеризується низькою капіталомісткістю. Це, по-перше, дає можливість виходу ринку новим підприємствам і підвищує рівень конкуренції з боку потенційних конкурентів, по-друге, посилює конкуренцію між підприємствами галузі.

3. Ряд сегментів українського ринку молочної продукції (особливо у регіонах) заповнено товарами з однаковими характеристиками, що відрізняються лише виробником [2]. Це призводить до того, що якщо в цілому для молочної продукції еластичність споживчого попиту з доходу невелика, то для окремого підприємства вона стає дуже високою за співвідношенням ціна/якість. У зв'язку з цим першочергового значення набуває розробка товарних знаків, що дозволяють надати впізнаваність та значущість продукції окремого підприємства [16].

Факторами, що посилюють конкурентний тиск з боку споживачів, також є: короткий термін реалізації продукції (без використання спеціальної упаковки та технології виробництва); зниження споживчих витрат зі збільшенням у доходах частки молочних продуктів, що притаманно країн із низькими доходами населення; привабливість зарубіжних молочних продуктів (особливо йогурту) [23].

4. На маркетингову стратегію молочних підприємств значний вплив має відносний консерватизм українського споживача. Дослідження показали,

що малозабезпечені споживачі (витрати на харчування становлять від 50% до 75% місячного доходу) виявляють стриманий інтерес до інформації про молочні продукти, байдужі до знання та відношення до товарних знаків, несхвально ставляться до реклами. З одного боку, це ускладнює виробникам створення власних брендів, необхідні розвитку експорту, з іншого боку, вимагає від них великих фінансових і тимчасових витрат. Маркетингові проблеми вітчизняних молочних підприємств також зумовлені недоліками в організації їхньої маркетингової та збутової діяльності [66].

5. Методи та форми торгівлі мають сильний вплив на конкуренцію на ринку України [77]. Їхня конкурентоспроможність вища, ніж сила продавців і покупців разом узятих, що пояснюється головним чином державною власністю більшості комерційних підприємств. Це, з одного боку, дозволяє підтримувати дрібних регіональних виробників та створювати бар'єри для виходу ринку іноземних конкурентів, з другого – гальмує розвиток великих переробних підприємств [80]. Власна мережа продажів допомагає підприємствам знижувати конкуренцію на ринку, у тому числі на експортному ринку, контролювати ціни та уникати їх сезонних коливань. Також велике значення для динаміки конкуренції має вплив фактичного власника більшості молочних підприємств – держави.

6. Ряд технологічних особливостей виробництва зумовлює високий рівень конкуренції у галузі. До них відносяться: сезонність у виробництві сировини, що призводить до нерівномірного використання виробничих потужностей на переробних підприємствах та великих коливань цін на продукцію протягом року; високі вимоги до якості продукції, її асортименту; залежність якості від характеристик сировини; можливість широкого використання відходів виробництва за наявності необхідної технічної та технологічної бази [42].

Для прогнозування динаміки конкурентних умов, у яких працюють вітчизняні молочні підприємства (і, отже, рівня їхньої конкурентоспроможності), принципове значення має аналіз світових

тенденцій розвитку галузі. Проведений нами аналіз джерел, присвячених даній проблемі дозволяє констатувати, що основними з них є:

1. В економічно розвинених країнах попит на продукти харчування залишається на колишньому рівні, але змінюється структура споживання та вимоги до його якості, набирає оборотів тенденція екологізації виробництва. Водночас у світі спостерігається багаторічна тенденція до зниження виробництва продуктів харчування на душу населення через випереджаюче зростання населення, що відкриває нові можливості для експорту.

2. Відтворювальні процеси в агропромисловому комплексі розвинутих країн в даний час забезпечуються в основному корпоративними та кооперативними об'єднаннями, що виконують функції стратегічного планування та регулювання, захисту учасників від зміни кон'юнктури ринку та конкуренції [48].

3. Відбуваються процеси міжнародної економічної інтеграції агропромислового комплексу та розширення вільної торгівлі продовольством, зростання відкритості національних економік та, як наслідок, посилення конкуренції на аграрному ринку. Виникають корпоративні мегаринки продуктів харчування – європейський, азіатський, загальний аграрний ринок країн СНД тощо.

4. В економічно розвинених країнах йде інтенсивний розвиток сировинної бази молочної промисловості за рахунок:

а) скорочення абсолютного поголів'я корів при одночасному підвищенні їхньої продуктивності (у США до 7337 кг на рік у середньому на 1 корову в 2015 р.), при цьому трудомісткість продукції 1 ц. молоко зменшилося до 0,12 людино-години;

б) розвиток великого виробництва;

в) вдосконалення племінної роботи, розвиток кормової бази, впровадження нових технологій утримання та доїння корів;

г) оснащення всіх молочних ферм системами очищення, охолодження молока та його зберігання без зниження якості на 2-3 дні.

5. Відбувається скорочення кількості та укрупнення переробних підприємств, а також зміна структури переробки молока – зменшення кількості молока, що використовується для виробництва олії (до 17% у США), та збільшення виробництва сиру та морозива.

6. Виробникам молочної продукції надається державна підтримка за допомогою централізованих закупівель, експортних субсидій, імпорتنих квот, а також інших методів та форм.

Стратегія "старий ринок - новий товар". Ця стратегія передбачає пропозицію нових продуктів над ринком — стратегія розвитку продукту. У рамках цієї стратегії можливе виведення ринку принципово нових товарів, удосконалення старих, розширення асортименту товарів/послуг (різноманітність).

Стратегія «новий товар – старий ринок». Ця стратегія означає адаптацію та виведення існуючих продуктів на нові ринки. Для успішної реалізації стратегії необхідно підтвердити наявність над ринком потенційних споживачів існуючих товарів [24].

Основним завданням ДП «Старокостянтинівський молочний завод» зі збільшення частки ринку та зміцненні на ньому своїх позицій має стати збільшення споживчого попиту.

Аналіз споживчого попиту необхідно проводити з урахуванням доходів населення, його вікової структури, потреб та поінформованості покупця про товар.

Набір маркетингових інструментів повинен включати все, що компанія буде використовувати для впливу на споживчий попит:

- товар;
- ціна;
- методи поширення продукту;
- стимулювання просування.

Завдання маркетингового дослідження:

1. Визначити рівень впізнаваності товарів та компаній у рідному регіоні (проти місцевими конкурентами)

2. Виявити рівень лояльності споживачів до продукції компанії (проти місцевих конкурентів)

3. Виявити причини лояльності та можливі бар'єри споживання у певних категоріях.

За результатами дослідження слід зазначити, що продукція ДП «Старокостянтинівський молочний завод» вважається якісною, смачною та свіжою. Тільки 72% респондентів вважають ціну продукції прийнятною, цей показник є нижчим, ніж у конкурентів. Але показник великого вибору товарів вищий, ніж в інших виробників.

Головною проблемою підприємства є упаковка та торгова марка. У споживача немає чіткого образу ДП «Старокостянтинівський молочний завод».

Для просування лінійки плавлених сирів потрібно створити нову торгову марку.

Вивчення образу товарного знака ДП «Старокостянтинівський молочний завод» дозволило розробити рекомендації щодо створення нового товарного знаку лінійки плавлених сирів:

- слід уникати «дитячого», «юнацького» стилю, жорсткого зв'язку з якоюсь вузькою субкультурою;

- при розробці важливо розуміти, що продукт орієнтований на успішних людей, а тому хотілося б, щоб назва була лаконічною та консервативною;

- назва має викликати такі асоціації та емоції: екологія, турбота про здоров'я, природа.

Зниження витрат та покращення якості молочної продукції залишається основною конкурентною перевагою компанії, оскільки креативні маркетингові стратегії та збільшення маркетингового бюджету підвищують впізнаваність продукту та лояльність клієнтів до продукції

компанії. Підприємству необхідно збільшити виробництво та продаж продукції, що має більш презентабельний товарний вигляд за рахунок високої якості упаковки продукції.

Необхідно активно освоювати Інтернет, використовуючи його з рекламною метою. У цьому напрямі доцільно використати вже накопичений досвід низки молочних компаній, наприклад Данон.

Система просування товарів на нові ринки та зміцнення позицій включає наступні рекомендації:

1. Участь у міжрегіональних ярмарках. Це дозволить як продавати свою продукцію, а й знайомитися з тенденціями світового ринку. Порівняйте цінову політику із ціновою політикою конкурентів.

2. Участь у конференціях із доповіддю. Це дозволить розповсюджувати рекламні буклети, фільми серед учасників. Ці заходи сприятимуть зростанню замовлень, зміцненню позицій підприємства у ділових колах.

3. Видання друкованої продукції (буклети, каталоги). Дана продукція може бути представлена на міжрегіональних та міжнародних виставках, поширюватись у мережах громадського харчування, шоу-румах.

4. Реклама на телебаченні. Для збільшення частки ринку рекомендується активно взаємодіяти з освітніми та медичними організаціями. Договори про поставки можуть бути укладені з дитячими садками, лікарнями, дитячими таборами.

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» планує випускати згущене молоко з цукром у зручному поліетиленовому пакеті. Буде запущено виробництво згущеного молока в сучасній упаковці з дозатором Дой-Пак, що сприяє більш тривалому зберіганню продукту і зручно в побуті, внаслідок чого користується великою популярністю у покупців. Так, на згущене молоко в цій упаковці вагою 330 г ціна була встановлена на рівні 40-45 грн. На підставі аналізу роздрібних цін на згущене молоко можна зробити висновок, що розрахункова ціна на продукцію Старокостянтинівського молочного комбінату не буде вищою від цін основних конкурентів.

Відпускну ціну на молоко, що згущує в дой-паку масою 330 г, компанія планує встановити на рівні 38,5 грн. На згущене молоко оптом у відрах ціна буде встановлена в розмірі 1650 грн.

Запланований обсяг виробництва молока, що згущує, на 5 років представлений на малюнку 3.4.

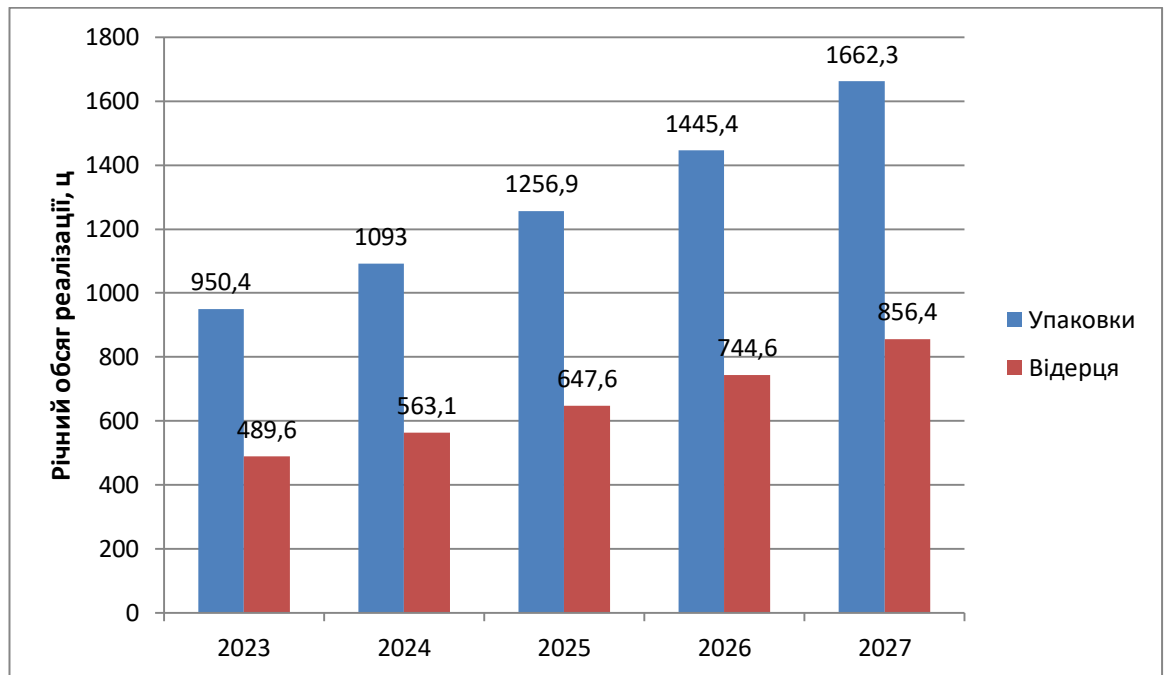


Рис. 3.4. Планований обсяг реалізації згущеного молока ДП «Старокостянтинівський молочний завод» в 2023-2027 рр.

Очікувана виручка від реалізації інвестиційного проекту при щорічному збільшенні обсягу реалізації на 15% до 2025 року має скласти 28703,08 тис. грн.

Визначимо обсяг ресурсів і часу для їх досягнення, тобто визначимо собівартість продукції. При розрахунку маси необхідної сировини необхідно використовувати плановані обсяги виробництва, дані про продуктивність установок і відерець і кількості необхідної сировини на одиницю готового продукту.

Витрати сировини і матеріалів на річний обсяг виробництва представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати сировини і матеріалів на річний обсяг виробництва, грн

Найменування сировини	На 1 т. згущеного молока	Річна норма витрат		Ціна за одиницю ресурсу	Вартість за рік	
		в упаковці	в відерці		в упаковці	в відерці
Молоко, кг	2400	228096	117504	27	6158592	3172608
Цукор, кг	450	42768	22032	22	940896	484704
Упаковка, шт.	3030	288000	-	1,3	37400	-
Тара, шт.	67	-	3264	35	-	114240
Всього					7136888	3771552

3.3. Оцінка ефективності розробленої стратегії

Оцінка ефективності підприємства зазвичай ґрунтується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства. Однак при складанні переліку фінансових коефіцієнтів, на основі яких прийматимуться стратегічні рішення, необхідно враховувати переваги та недоліки використання цих показників на практиці.

Економічна ефективність розраховується кожному за підприємства по-різному, з урахуванням специфіки своєї діяльності. Безумовно, одним із основних критеріїв підвищення ефективності може бути продуктивність підприємства.

Крім того, є кілька інших методів, які можна використовувати для цього.

Експертна оцінка є одним із методів і полягає в анкетуванні співробітників компанії. Мета такого опитування – дізнатися, що вони думають про стан підприємства, як оцінюють його роботу. Запитання може бути як загальними, і конкретними. Дана методика проста у застосуванні, не

потребує великих тимчасових та матеріальних витрат. Однак очевидним є його мінус - неминуча суб'єктивність оцінок учасників опитування [92].

Модель Дейва Ульріха – це п'ять способів вимірювання продуктивності:

1. Показник продуктивності – вироблення на одиницю сировини, однієї працівника.
2. Показником вимірювання бізнес-процесів є швидкість виконання бізнес-процедур. Розраховано шляхом порівняння з аналогічним показником інших компаній.
3. Витрати та інші показники для спеціальних програм чи ініціатив.
4. Лояльність, моральний клімат у колективі. Оцінюється за допомогою анкет, тестів чи інтерв'ю.
5. "Організаційні можливості". Порівнюється швидкість реалізації бізнес-процесів до та після нововведень.

Техніка Джека Філіпса полягає у використанні різних формул для вимірювання рентабельності капіталу, вкладеного в персонал (ROI):

1. Оцінка вкладень до відділу розробки = витрати на обслуговування персоналу / експлуатаційні витрати.
2. Оцінка інвестицій у відділі кадрів = вартість обслуговування персоналу/кількість співробітників.
3. Рівень невиходів на роботу = прогули, відсутність без попередження + кількість співробітників, що несподівано звільнилися.
4. Показник задоволеності - кількість працівників, задоволених своєю роботою, що у відсотках. Визначається методом анкетування.
5. Критерій, що виражає єдність та гармонію у компанії. Розраховується на основі статистичних даних про продуктивність та оцінку ефективності праці.

Однак метод розрахунку ROI має обмеження [11]. Підрахувати доходи від тих чи інших програм, як і витрати, часто можна лише приблизно, а іноді й зовсім не можна, оскільки не завжди враховується вплив внутрішніх та

зовнішніх факторів (організаційних та ринкових), які можна лише кількісно оцінити. Тому його розрахунок з метою оцінки ефективності управління розвитком найкраще використовувати у комплексі коїться з іншими показниками ефективності.

Під час проведення заходів, викладених у роботі, та забезпечення процесу реалізації конкурентної стратегії можна прогнозувати позитивне зростання низки кількісних показників.

Подумайте та постарайтеся спрогнозувати ефективність запропонованих заходів.

Стратегія "старий ринок - новий товар". Впровадження вершкового масла у виробництво дозволить збільшити продаж на 7% на рік. У сумі приріст чистого прибутку становитиме 3 млн грн.

Створення нової торгової марки зробить продукцію Старокостянтинівського молочного заводу відомою та престижною, що також підвищить рівень фінансових показників.

Новий ринок – старий товар. У рамках цієї стратегії передбачається, що продукція Старокостянтинівського молочного заводу реалізовуватиметься у найбільших містах Західної України (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Нові ринки збуту продукції ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Місто	Обсяг реалізації, тис. тон	Виручка від реалізації, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
Вінниця	350	60	20
Львів	420	75	30
Тернопіль	300	55	18

Дослідження, проведені у цих регіонах на основі статистичних та наукових публікацій, дозволили зробити висновок про те, що попит на молочну продукцію перевищує пропозицію.

З початку поточного року виторг Вінниці від реалізації молока на 3,5 млн грн менший, ніж за аналогічний період минулого року. Зниження виробництва було спричинене низькими закупівельними цінами на молоко у Вінницькій області.

На ринку Львівської області дефіцит молочного жиру, що зростає, в 2021 році склав -2,2 тис. тон. Ймовірно, в 2022 р. темпи зростання виробництва молочної продукції знизяться, упираючись у купівельну спроможність населення. Тому вихід на ринок Львівської області продукції Старокостянтинівського молочного заводу з лояльною ціновою політикою забезпечить покриття попиту на якісну та натуральну молочну продукцію.

На ринку Тернопільської області попит на молочні продукти, що збагачені біокультурами, перевищує пропозицію на них.

Для загальної оцінки маркетингової діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» можна використовувати коефіцієнт маркетингової діяльності (КМД).

Коефіцієнт є одним із основних індикаторів якості, проведеної маркетингологами, і може бути представлений як відношення:

$$\text{КМД} = V_{\text{пн}} / V_{\text{зп}}, \quad (3.1)$$

де $V_{\text{пн}}$ – обсяг продажу на потенційних ринках,

$V_{\text{зп}}$ – загальний обсяг продажу.

$$\text{КМД} = 425 / 785 = 0,54.$$

Наближення коефіцієнта КМД до одиниці з позицій маркетингу може характеризувати високий рівень господарювання.

Для того, щоб оцінити ефективність запропонованих заходів від впровадження виробництва згущеного молока, необхідно розрахувати певні економічні показники, які матиме підприємство після впровадження даного

проекту на найближчі три роки. Розрахунок чистого прибутку ДП «Старокостянтинівський молочний завод» наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок ефекту заходів ДП «Старокостянтинівський молочний завод» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Інвестиції, тис. грн	1162,45	662,45	662,45
Дохід від реалізації згущеного молока, тис. грн	16410,24	18872,9	21703,64
Витрати реалізації, тис. грн	10908,44	10908,44	10908,44
Прибуток до оподаткування, тис. грн	5501,8	7964,46	10795,2
Податок на прибуток, тис. грн	990,33	1433,6	1943,14
Чистий прибуток, тис. грн	4511,47	6530,86	8852,06

Отже, після проведених розрахунків чистий прибуток ДП «Старокостянтинівський молочний завод» у 2023 році становитиме 4511,47 тис. грн, у 2024 – 6530,86 тис. грн, у 2025 – 8852,06 тис. грн.

Розрахуємо індекс прибутковості реалізації заходів на три роки:

$$ІП_{2023} = 4511,47/1162,45 = 3,88$$

$$ІП_{2024} = 6530,86/662,45 = 9,85$$

$$ІП_{2025} = 8852,06/662,45 = 12,3$$

Дослідження показують, що індекс прибутковості зростає, у 2023 році становить 3,88, у 2024 – 9,85, а у 2025 – 12,3.

Даний проект є окупний, оскільки чистий прибуток перевищує суму вкладених інвестицій. Визначимо вартість залишкового прибутку ДП «Старокостянтинівський молочний завод»:

$$ЗЧП_{2023} = 4511,47 - 1162,45 = 3349,02 \text{ тис. грн.}$$

$$ЗЧП_{2024} = 6530,86 - 662,45 = 5868,41 \text{ тис. грн.}$$

$$ЗЧП_{2025} = 8852,06 - 662,45 = 8189,61 \text{ тис. грн.}$$

Запропоновані заходи окупляться вже у перше півріччя після впровадження:

$$ОП = 1824,9/4511,47 * 12 = 5,9 \text{ міс.}$$

Отже, можна зробити висновок, що підприємством окупляться усі витрати щодо інвестиційного проекту протягом 5,9 міс.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що інвестиційний проект привабливий і може бути прийнятий для його реалізації.

Реалізація запропонованих заходів конкурентної стратегії для ДП «Старокостянтинівський молочний завод» призведе до підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності і, як наслідок, зміцнить позиції підприємства на ринку. Вихід на нові ринки забезпечить приріст фінансових результатів діяльності підприємства та дасть змогу вивести показники переробної галузі Хмельницької області на новий рівень.

ВИСНОВКИ

Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства грає ключову роль його успішної діяльності та розвитку за умов запеклої ринкової боротьби. Проблема підвищення конкурентоспроможності є одним із головних завдань, яке стоїть перед кожним керівником компанії. І щоб ефективно вирішити цю проблему, потрібна консолідація всього підприємства, згуртування персоналу та спільна мета. Надати допомогу в цьому може вибір стратегії, яка допоможе організації згуртуватися навколо головної мети, а також побачити перспективи розвитку, що відкриваються.

В умовах нестабільної економічної ситуації під час війни в Україні будь-яка організація, що діє в умовах жорсткої конкуренції, повинна постійно оцінювати свою конкурентоспроможність для порівняння своїх товарів, цін, каналів розподілу, заходів щодо просування з продукцією і маркетинговою політикою конкурентів і визначати свої конкурентні переваги і недоліки. Це також є необхідною умовою для розробки та коригування стратегії маркетингу на підприємстві.

Конкурентна стратегія - це узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності.

Починати створення конкурентної стратегії для фірми слід з оцінки своїх можливостей, і навіть загроз і ризиків із якими можемо зіштовхнутися. Безліч факторів може вплинути на становище фірми та вироблення конкурентної стратегії, серед яких можна виділити кілька головних:

- особливості ринку, на якому підприємство здійснює свою діяльність;
- політична напруга та ситуація в країні в умовах воєнного стану, що побічно чи прямо впливає на вас, ваших постачальників, споживачів чи ваш ринок загалом;
- державне регулювання та тиск у вашому сегменті ринку;

- настрої та поведінка недержавних організацій, які здійснюють вплив та свою діяльність на цільовому ринку;
- місткість ринку за певними цільовими продуктами;
- можливості підвищення конкурентоспроможності компанії;
- кількість та сила конкурентів.

Компанія ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є провідним виробником високоякісної брендової молочної продукції. Продукція компанії успішно реалізується в Україні та за кордоном більше 20 років.

Предметом діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є: закупівля (заготівля) молока та інших видів молочної сировини від сільськогосподарських підприємств і населення та інших суб'єктів господарювання; переробка, виробництво продукції з незбираного молока; дистрибуція і управління продажами як продукцією власного виробництва, так і торгівля іншими товарами; підвищення технічного рівня виробництва, заготівель та переробки молока, роздрібною та оптовою торгівлі, вирішення завдань соціального розвитку молочної галузі.

Проведений нами аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод», вказує на те, що показники господарської активності у динаміці поступово покращуються, підприємство є автономно та фінансово незалежним, ліквідним та рентабельним. Проте, показники ділової активності протягом досліджуваного періоду мають дещо негативну тенденцію (погіршуються).

Фінансово-господарське становище ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є доволі оптимістичним, але керівництву варто рухатись вперед та шукати нові стратегічні напрямки розвитку підприємства, залучення інвесторів, виготовлення нових видів продукції, вихід на нові ринки збуту та інші стратегічні ініціативи посилення конкурентоспроможності підприємства.

У рамках вибраної конкурентної стратегії можна виділити два напрямки розвитку стосовно ДП «Старокостянтинівський молочний завод»:

1) Стратегія розвитку ринку, яка полягає у пошуку нових ринків для послуг, що вже надаються (старий товар - новий ринок);

2) Стратегія розвитку товару, що передбачає розв'язання завдання зростання з допомогою виробництва нового товару та її реалізації вже на освоєному нею ринку (новий товар - старий ринок).

Рекомендації щодо використання результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства виглядатимуть так:

1. Стратегія використання можливостей довкілля:

– Розвивати виробництво з урахуванням попиту на продукцію в Хмельницькій області, а також використовувати географічне положення, що дає змогу використовувати ринок збуту у сусідніх областях.

– Одним із стратегічних напрямів розглядається вихід на міжнародний ринок.

2. Стратегія усунення загроз довкілля:

– Отримання фінансових гарантій та усунення ризику сезонності діяльності контрактами з постачальниками сировини, матеріалів та довгострокових договорів на збут та зберігання продукції.

3. Стратегія збереження, зміцнення та використання сильних сторін підприємства:

– Утримати клієнтів від переходу до конкурента за коштами розробки та проведення рекламних акцій.

Реалізація запропонованих заходів конкурентної стратегії для ДП «Старокостянтинівський молочний завод» призведе до підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності і, як наслідок, зміцнить позиції підприємства на ринку. Вихід на нові ринки забезпечить приріст фінансових результатів діяльності підприємства та дасть змогу вивести показники переробної галузі Хмельницької області на новий рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. - К.: Варта, 2016. - 496 с.
2. Альтшулер І. Бізнес як система. Панорама ідей і методів / І. Альтшулер, А. Городнов. - К.: Патер, 2012. - 256 с.
3. Андропова І.В. Зовнішньоекономічні аспекти національних інтересів України на пострадянському просторі / І.В. Андропова. - К.: Квадрига, 2010. - 383 с.
4. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2015. № 3. С. 111-114.
5. Артеменко Л.Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник ОНУ. 2019. Вип. 7(49), Т. 21. - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/18197>
6. Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: Монографія. - К.: НІСД, 2016. - 132 с.
7. Барабась Д.О. Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України. – К., 20014. – Вип. 2 (9). – С. 368– 373.
8. Баранюк Х.О. Конкурентоспроможність: сутність та об'єкти дослідження. Економіка харчової промисловості. 2019. Т. 8, № 4. С. 33– 39.
9. Баринов В.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: Инфра - М, 2016. - 237 с.
10. Баришполь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2019. №5. - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=8&w=Н.+С.+Баришполь>

11. Белоусова Л.І., Марченко Н.О. Вплив стратегічного управління та обраної стратегії на конкурентоспроможність промислового підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2019. №3. С. 7-11.
12. Бірюков А.В. Інноваційне спрямування сучасних міжнародних відносин: Учеб. посібник / А.В. Бірюков, Е.С. Зінов'єва, А.В. Крутских. - К .: Аспект Прес, 2014. - 295 с.
13. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн. 2017. №2. URL: <http://goo.gl/MEsqJx>
14. Бранденбургер А .. Конкурентне співробітництво в бізнесі / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. - К .: ТОВ «Омега - Л», 2012. - 352 с.
15. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. 2018. № 4(5). С. 10-15.
16. В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств / В. Л. Дикань – Харків : 2012. – 415 с.
17. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / І. О. Васютіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 5. – С. 114–118.
18. Вінтоняк В. Стан молочної галузі України / В. Вінтоняк // Молочна промисловість. – 2016. – № 2(45). – С. 12–16.
19. Владимірова І.Г. Міжнародний менеджмент: підручник / І.Г. Владимірова. - К .: КНОРУС, 2015. - 448 с.
20. Войчак, А. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту [Текст] / А. Войчак // Маркетинг в Україні, 2017. – № 4. – С. 52–55.
21. Гамма Т. М. Алгоритм оцінки складових конкурентоспроможності молокопереробних підприємств / Т. М.Гамма, М. Г.Молла // Економічні інновації. – 2012. - №51. – С. 80 – 87

22. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник – К. : Лібера, 2015. – 712 с.
23. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 307 с.
24. Гнатенко О.А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємств – виробників молочних консервів / О. А. Гнатенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 10. – С. 123–126
25. Говорушко Т.А. Продовольчий ринок молока України, його розвиток та перспективи / Т.А. Говорушко, В.П. Дуда // Вісник Одеського національного університету. – 2014. – Т. 18, Вип. 1/1. – С. 102-106.
26. Гончарук О. П. Формування конкурентних переваг підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. №10. – С. 216-219.
27. Гудзинський О.Д. Управління формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства (теоретико- методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Губенко // Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. – К.: ІПК ДСЗУ, 2017. – 212 с.
28. Дідоренко Т.В. Маркетингова діяльність у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Т.В. Дідоренко // Інноваційна економіка. – 2013 (34). - №8. – С. 204-208.
29. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навч. посіб.] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 384 с.
30. Дятлов А.Н. Загальний менеджмент: концепції та коментарі: Підручник / О.М. Дятлов, М. В. Плотніков, І.А. Мутовін. - Харків .: Альпіна Бізнес Букс, 2018. - 400 с.
31. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність, поняття // Вісник економічної науки. – 2013. – № 1. – С.41-44.

32. Забелін В.Г. Зовнішня торгівля України: підручник / В.Г. Забелін. - К.: Економіст, 2018. - 164 с.
33. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства / Н.М. Заріцька // Ефективна економіка. – 2015. -№ 12. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647>
34. Зеленчук І.Б. Теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності молокопереробного підприємства / І.Б. Зеленчук // Інноваційна економіка: Науково-виробничий журнал. – 2014. – № 4 (54). – С. 115-119.
35. Злидень І.М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом / І. М. Злидень // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія; зб. наук праць - Х.: ХНУ ім. В.Н Каразіна, 2019. – С.63-67.
36. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. – 2013. – № 8. – С. 33-38.
- 37.Зуб А.Т. Ухвалення управлінських рішень. Теорія і практика: навч. допомога. - К .: ІД «ФОРУМ»: ИНФРА - М, 2012. - 400 с.
- 38.Іванов Ю. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [моногр.] / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова – Харків : ІНЖЕК, 2017. – 352с.
39. Іванюта В.Ф. Теоретико–методологічні підходи формування конкурентоспроможності [Текст] / В.Ф. Іванюта // Агроінком, 2018. – № 1–2. – С. 97–101.
- 40.Інвестиційний паспорт м. Старокостянтинів - сторінка №1/6 - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nadoest.com/ukrayina-hmeleniceka-oblaste-investicijnij-pasport-m-starokost>
41. Капіца Л.М. Економічна дипломатія в умовах глобалізації: Навчальний посібник / Л.М. Капіца. - К .: Державний педагогічний університет ум. Драгоманова, 2014. - 624 с.

42. Ковчуга Л.І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2018. №2(52). С. 124-133.
43. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – С. 22 – 30.
44. Кубишина Н. С. Розроблення моделі виведення нового товару ТМ «Молокія Казкова» на споживчий ринок / Н. С. Кубишина, А. П. Стасевич // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». - 2017. - № 14. - С. 329-336.
45. Кубишина Н.С. Вплив життєвого циклу товару на конкурентоспроможність підприємств / Н. С. Кубишина // Економічний вісник НТУУ „КПІ”. – 2015. – № 4 – С. 252 – 257.
46. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. – К. : Вид-во КНЕУ, 2016. – 152 с.
47. Курнишева І.Р. Модернізація і конкурентоспроможність економіки: Монографія / І.Р. Курнишева, І.А. Погосов. - Харків.: Алетейя, 2015. - 366 с.
48. Лапигін Ю.Н. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Ю.М. Лапигін, Д.Ю. Лапигін. - К. : Ексмо, 2015. - 432 с.
49. Лемке Г.Е. Конкурентна війна. Нелінійні методи і стратегіями / Г.Е. Лемке. - К. : Осць - 89, 2012. - 464 с.
50. Ленсколд Д. Визначення ефективності маркетингової діяльності на прикладі молокопереробного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» //Рецензенти. – 2016 - С. 207.
51. Літвінова В.О. Порівняльний аналіз розрахункових методів визначення рівня конкурентоспроможності продукції / В.О. Літвінова //

- Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. - випуск 4 (51). – С. 81 – 87.
52. Логінов В.Н. Управлінські рішення: моделі та методи: навчальний посібник / В.М. Логінов. - Харків.: - Видавництво «Альфа - Прес», 2014. - 184 с.
53. Ломакін В.К. Світова економіка: підручник / В.К. Ломакін. - Дніпро.: ЮНИТИ - ДАНА, 2016. - 671 с.
54. Малихіна С. В. Міжнародна конкурентоспроможність – як пріоритетний фактор розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств / С. В. Малихіна // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.:НТУ – 2014. – Вип. 10. – С. 526 – 528
55. Мельник С. І. Основні напрямки формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах: [монографія]. Луганськ: Ноулідж, 2015. 368 с.
56. Мінцберг Г. Стратегічне сафарі: Експедиція по нетрях стратегічного менеджменту / Генрі Мінцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. - М .: Паблішер, 2013. - 367 с.
57. Моніторинг розвитку ринку молока та молочних продуктів України / Спілка молочних підприємств України. – К., 2016. – 104 с.
58. Мясоєдов С.П. Основи кроскультурного менеджменту: Як вести бізнес з представниками інших країн і культур: навч. посібник / С.П. Мясоєдов. - К .: Видавництво «Справа» АНХ, 2014. - 256 с
59. Нікітін І. В. Поняття, види продуктових інновацій та методи оцінки ефективності їх запровадження підприємством / І. В. Нікітін // Соціально-економічні явища та процеси. – 2019. – № 12. – С. 217–221.
60. Нужна О.А. Оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [Текст] / О.А. Нужна // Економіка АПК. – 2016. – № 4. – С. 110–115.
61. Основні типи організаційних структур управління - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://um.co.ua/4/4-17/4-17649.html>

62. Офіційний сайт «Укрпродукт» - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ukrproduct.com/>
63. Офіційний сайт підприємства компанія «Люстдорф» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.loostdorf.com/our-products/butter/>
64. Офіційний сайт підприємства компанія «Тетра-Фуд» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.terrafood.ua>
65. Пабат В. Розвиток тваринництва – найважливіша складова стабільного розвитку держави / В. Пабат // Молочна промисловість. – 2017. – № 8 (23). – С. 12–13.
66. Павлюк Т. П. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економічна теорія та історія економічної думки 2016. № 6. С. 8-13.
67. Паршина О.А. Обґрунтування вибору управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції / О.А.Паршина // Держава та регіони. – 2013. - № 2. – С. 81 - 85.
68. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник / В.О. Подольська, О.В. Ярш. – К.: «Центр навчальної літератури», 2016. – 488 с.
69. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С. Позняк// Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С.50-55.
70. Поняття і види конкурентних переваг малого підприємства в сучасних умовах - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://um.co.ua/5/5-3/5-36172.html>
71. Поскалова А. Аналіз доцільності використання сучасних інструментів контролінгу витрат на молокопереробних підприємствах / А. Поскалова // Економіст. – 2014. – № 12. – С. 71-73.
72. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Створення унікальної цінності разом із споживачами / К.К. Прахалад - К. : ЗАТ «Олімп - Бізнес», 2016. - 352 с.
73. Прахалад К.К. Простір бізнес - інновацій: Створення цінності спільно зі споживачем / К.К. Прахалад, М.С. Крішнан. - К. : КНУ, 2014. - 258 с.

74. Приказчикова Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах / Ю.В. Приказчикова // Управління бізнесом. Збірник статей, 2015. - С. 55 - 60.
75. Рашевська Т.О. Перспективи створення нанотехнологій молочних продуктів функціонального призначення / Т.О. Рашевська, А.І. Українець // Молочна промисловість. – 2018. – № 1. – С. 65-71.
76. Реутов В.Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методи оцінювання // Економіка та держава. – 2013. - № 5. – С. 65-67.
77. Спіріна М. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Вісник КІБІТ. – 2014. – Вип. 1(2). – С. 33-35.
78. Спіріна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2016. - № 8. – С. 176-182.
79. Стеців Л. П. конкурентні переваги: підходи та трактування та їх відмінності / Л. П. Стеції // Українська академія друкарського мистецтва. – 2016.
80. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 229-238. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_35
81. Суха І.В. Пропозиції по покращенню роботи молокопереробної галузі на етапі підготовки до вступу у СОТ / І. В. Суха // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій. – 2015. – № 24. – С. 117–120.
82. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. - № 11. – С. 17-20
83. Хамініч С.Ю. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Ю. Хамініч // Економіст. – 2016. – № 10. – С. 59–61.

84. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 2. – С. 70-75
85. Цінова стабільність молочного ринку - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/7864-tsinova-stabilnist-molochnoho-rynku.html>.
86. Чернявський А.А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників // Економіка та держава. – 2018. – № 10. – С. 40-42.
87. Шиян Д.В., Строченко Н.І. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. – К.: А.С.К., 2014. – 229 с.
88. Шкарлет С. М. Методологічні аспекти та методичні принципи оцінки конкурентоспроможності сироробних підприємств / С. М. Шкарлет, Л. С. Ладонько, Т. І. Корж // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2014. – № 3 (11). – С. 153 – 161
89. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз – Режим доступу до ресурсу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf.
90. Douglas S. P., Rhee D. K. Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets. Journal of International Business Studies. 2014. Vol.50. P. 437-463. 111
91. Financial position definition - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.accountingtools.com/articles/2017/5/10/financial-position>
92. Gupta P., Jain R. K., Dhar U. Enhancing enterprise competitiveness: marketing, people, IT and entrepreneurship. Allied Publishers. 20015. Vol.22. P. 124- 136.
93. Singh M. Strategic Management and Competitive Advantage. Global India Publications. 2014. Vol.18. P. 88-120

БАЛАНС
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	108	60
первісна вартість	1001	348	353
накопичена амортизація	1002	240	293
Незавершені капітальні інвестиції	1005	210	4 544
Основні засоби	1010	26 873	30 253
первісна вартість	1011	59 518	72 605
знос	1012	32 645	42 352
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	116	116
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	27 307	34 973
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	30 987	21 124
Виробничі запаси	1101	10 665	16 131
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	19 081	4 798
Товари	1104	1 241	195
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30 891	27 472
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 812	2 116
з бюджетом	1135	-	40
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	39 043	72 223
Готівка	1166	1	1
Рахунки в банках	1167	39 042	72 222
Витрати майбутніх періодів	1170	15	9
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	102 748	122 984
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	130 055	157 957

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26 000	26 000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	52 680	64 616
Неоплачений капітал	1425	(9 301)	(4 102)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	69 379	86 514
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	621	621
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	621	621
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	47 974	60 788
розрахунками з бюджетом	1620	3 178	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	752	-
розрахунками зі страхування	1625	109	85
розрахунками з оплати праці	1630	1 340	1 566
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 002	2 106
Поточні забезпечення	1660	765	1 065
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 687	5 212
Усього за розділом III	1695	60 055	70 822
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	130 055	157 957

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 31 грудня 2019 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	614 100	570 133
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(529 947)	(505 553)
Валовий прибуток	2090	84 153	64 560
збиток	2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	6 839	4 512
Адміністративні витрати	2130	(10 856)	(7 842)
Витрати на збут	2150	(57 492)	(43 887)
Інші операційні витрати	2180	(8 207)	(2 475)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 437	14 868
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	119	18
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	14 556	14 886
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 620)	(2 679)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 936	12 207
збиток	2355	(-)	(-)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 936	12 207

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	521 807	494 593
Витрати на оплату праці	2505	44 068	38 999
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 143	7 887
Амортизація	2515	9 782	8 108
Інші операційні витрати	2520	17 920	11 251
Разом	2550	602 720	560 838

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

БАЛАНС
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	60	54
первісна вартість	1001	353	393
накопичена амортизація	1002	293	339
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 544	318
Основні засоби	1010	30 253	36 650
первісна вартість	1011	72 605	88 592
знос	1012	42 352	51 942
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	116	116
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	34 973	37 138
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	21 124	22 893
Виробничі запаси	1101	16 131	13 067
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	4 798	9 408
Товари	1104	195	418
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27 472	41 749
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 116	13 546
з бюджетом	1135	40	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	72 223	80 764
Готівка	1166	1	2
Рахунки в банках	1167	72 222	80 762
Витрати майбутніх періодів	1170	9	13
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	122 984	158 965
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	157 957	196 103

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26 000	26 000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	64 616	86 058
Неоплачений капітал	1425	(4 102)	(376)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	86 514	111 682
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	621	621
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	621	621
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	60 788	71 245
розрахунками з бюджетом	1620	-	3 710
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	259
розрахунками зі страхування	1625	85	67
розрахунками з оплати праці	1630	1 566	1 993
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 106	715
Поточні забезпечення	1660	1 065	1 695
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 212	4 375
Усього за розділом III	1695	70 822	83 800
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	157 957	196 103

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 31 грудня 2020 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	666 857	614 100
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(551 516)	(529 947)
Валовий: прибуток	2090	115 341	84 153
збиток	2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	7 442	6 839
Адміністративні витрати	2130	(7 755)	(10 856)
Витрати на збут	2150	(69 387)	(57 492)
Інші операційні витрати	2180	(20 160)	(8 207)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	25 481	14 437
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	668	119
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	26 149	14 556
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(4 707)	(2 620)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	21 442	11 936
збиток	2355	(-)	(-)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	21 442	11 936

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	552 976	521 807
Витрати на оплату праці	2505	52 268	44 068
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 721	9 143
Амортизація	2515	10 786	9 782
Інші операційні витрати	2520	32 872	17 920
Разом	2550	659 623	602 720

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

БАЛАНС
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	54	48
первісна вартість	1001	393	433
накопичена амортизація	1002	339	382
Незавершені капітальні інвестиції	1005	318	458
Основні засоби	1010	36 650	42 380
первісна вартість	1011	88 592	91 250
знос	1012	51 942	59 450
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	116	116
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	37 138	43 002
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	22 893	23 246
Виробничі запаси	1101	13 067	11 018
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	9 408	11 432
Товари	1104	418	613
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	41 749	48 750
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 546	14 784
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	80 764	82 746
Готівка	1166	2	2
Рахунки в банках	1167	80 762	84 329
Витрати майбутніх періодів	1170	13	15
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	158 965	169 541
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	196 103	212 543

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26 000	26 000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	86 058	94 541
Неоплачений капітал	1425	(376)	(384)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	111 682	120 157
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	621	621
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	621	621
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	71 245	78 478
розрахунками з бюджетом	1620	3 710	2 541
у тому числі з податку на прибуток	1621	259	221
розрахунками зі страхування	1625	67	43
розрахунками з оплати праці	1630	1 993	2 113
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	715	684
Поточні забезпечення	1660	1 695	1 814
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 375	4 845
Усього за розділом III	1695	83 800	90 518
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	196 103	211 296

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 31 грудня 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	687 955	666 857
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(571 123)	(551 516)
Валовий: прибуток	2090	134 588	115 341
збиток	2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	7 962	7 442
Адміністративні витрати	2130	(5 444)	(7 755)
Витрати на збут	2150	(77 638)	(69 387)
Інші операційні витрати	2180	(24 152)	(20 160)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	32 328	25 481
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	718	668
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	34 557	26 149
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6 102)	(4 707)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	32 223	21 442
збиток	2355	(-)	(-)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	32 223	21 442

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	578 954	552 976
Витрати на оплату праці	2505	57 459	52 268
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 581	10 721
Амортизація	2515	11 788	10 786
Інші операційні витрати	2520	41 773	32 872
Разом	2550	701 555	659 623

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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