

**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.

“ ” \_\_\_\_\_ 2021

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
“БАКАЛАВР”**

**Тема:** Забезпечення конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод» з урахуванням міжнародного досвіду

**Виконав (-нала):** Літвінчук Юлія Андріївна

**Керівник:** к.е.н., доцент Гуріна Ганна Сергіївна

**Консультанти з розділів:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):** \_\_\_\_\_ Гуріна Г.С.

\_\_\_\_\_ Серьогін С.С.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Кириленко О.М.  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2021

**ЗАВДАННЯ**  
на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

**Літвінчук Юлії Андріївни**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Забезпечення конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод» з урахуванням міжнародного досвіду

затверджена наказом ректора від «19» березня 2021р., № 450/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» квітня 2020 до «06» червня 2021

3. Вихідні дані 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: дослідити теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства та методи їх забезпечення; здійснити аналіз фінансово-економічної та діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»; визначити основні конкурентні переваги ДП «Старокостянтинівський молочний завод»; провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» та аналіз конкурентоспроможності підприємства на українському ринку; запропонувати напрямки розвитку конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод» та оцінити їх ефективність.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. – 4, рис. – 9

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 20, рис – 8

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 7, рис. – 5

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021-08.04.2021	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»	09.04.2021-13.04.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	14.04.2021-18.04.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	19.04.2021-25.04.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	26.04.2021-29.04.2021	виконано
6.	Вибір напрямів розвитку конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	30.04.2021-09.05.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	10.05.2021-15.05.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	16.05.2021-17.05.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	18.05.2021-25.05.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	26.05.2021-04.06.2021	виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Літвінчук Ю.А.)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ (к.е.н., доцент Гуріна Г.С.)

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

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 конкурентних переваг підприємства з урахуванням міжнародного досвіду, розробці заходів щодо удосконалення конкурентних переваг 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 теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства: розкрито поняття конкурентної переваги, визначено їх види та джерела формування, проаналізовано методи забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Другий розділ присвячений загальній характеристиці досліджуваного підприємства, здійснено аналіз основних фінансово-економічних показників та зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також визначено основні його конкурентні переваги.

У третьому розділі вказані пропозиції щодо удосконалення конкурентних переваг підприємства, розроблено заходи щодо удосконалення конкурентних переваг та проведено оцінку ефективності розроблених заходів.

У висновках узагальнено результати дослідження.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, конкурентоспроможність, зовнішньоекономічна діяльність, молочна продукція.

## АНОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию конкурентных преимуществ предприятия с учетом международного опыта, разработке мероприятий по совершенствованию конкурентных преимуществ и оценке эффективности разработанных мероприятий на базе дочернего предприятия «Староконстантиновский молочный завод».

Во введении определены актуальность темы исследования, цель и задачи исследования, теоретическую и практическую значимость, отмечено предмет и объект исследования, указаны методы исследования.

В первом разделе приведены теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ предприятия: раскрыто понятие конкурентного преимущества, определены их виды и источники формирования, проанализированы методы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия.

Второй раздел посвящен общей характеристике исследуемого предприятия, осуществлен анализ основных финансово-экономических показателей и деятельности предприятия, а также определены основные его конкурентные преимущества.

В третьем разделе указаны предложения по совершенствованию конкурентных преимуществ предприятия, разработаны мероприятия по совершенствованию конкурентных преимуществ и проведена оценка эффективности разработанных мероприятий.

В заключении обобщены результаты исследования.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, конкурентоспособность, внешнеэкономическая деятельность, молочная продукция.

## ABSTRACT

This thesis is devoted to the study of competitive advantages of the enterprise taking into account international experience, development of measures to improve competitive advantages and evaluation of the effectiveness of measures developed on the basis of the Subsidiary "Starokostiantynivsky Dairy Plant".

The introduction identifies the relevance of the research topic, the purpose and objectives of the study, theoretical and practical significance, indicates the subject and object of the study, indicates the research methods.

The first section presents the theoretical aspects of the formation of competitive advantages of the enterprise: the concept of competitive advantage is revealed, their types and sources of formation are determined, the methods of ensuring the competitive advantages of the enterprise are analyzed.

The second section is devoted to the general characteristics of the researched enterprise, the analysis of the basic financial and economic indicators and foreign economic activity of the enterprise is carried out, and also its basic competitive advantages are defined.

The third section contains proposals for improving the competitive advantages of the enterprise, developed measures to improve competitive advantages and evaluated the effectiveness of the developed measures.

The conclusions summarize the results of the study.

**Key words:** competitive advantages, competitiveness, foreign economic activity, dairy products.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія.....	12
1.2. Класифікація та джерела формування конкурентних переваг підприємства.....	21
1.3. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» ТА ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ.....	38
2.1. Загальна характеристика діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» та аналіз основних фінансово-економічних показників.....	38
2.2. Дослідження конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод».....	54
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод».....	66
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДП «СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» .....	72
3.1. Напрямки розвитку конкурентних переваг підприємства.....	72
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод».....	81
3.3. Оцінка ефективності розроблених заходів.....	94
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	111



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах управління підприємством важливими факторами, що суттєво впливають на діяльність організації, є конкурентоспроможність та забезпечення конкурентних переваг компанії.

Поняття конкурентної переваги було детально вивчено і розглянуто Майклом Портером. Портер вважав, що товар володіє конкурентною перевагою, коли він має такі відмітні риси, які дозволяють отримувати від продажу товару або послуги більш високу норму прибутку, ніж в середньому по ринку. У кожній компанії повинна існувати система аналізу і оцінки актуальності конкурентної переваги продукту, так як в умовах насичення ринків і зростання пропозицій від компаній конкурентів важливо зберігати і зміцнювати конкурентоспроможність продукту.

Конкурентною перевагою підприємства є висока компетентність, яка проявляється в перевазі над конкурентами в різних сферах діяльності, зокрема в економічній, технічній, технологічній та організаційній сферах. Для того щоб компанія була провідною у своїй галузі, вона повинна мати низку конкурентних переваг.

На практиці виникає багато питань, пов'язаних з терміном "конкурентоспроможність", це пов'язано з відсутністю точного визначення і єдиних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Зав'ялов П.С. зазначає, що немає єдиного універсального загальноприйнятого поняття «конкурентоспроможність». Він вважає, що «вимагається дослідження і застосування сукупності методів кількісного аналізу і оцінки конкурентоспроможності з урахуванням його властивостей багатоступовості, відносності та конкретності».

Значний внесок у дослідження конкурентних переваг та конкурентоспроможності внесли такі вчені, як Е.М. Азарян, Г.Л. Азоев, 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. Поклонский, А.В. Половян, В.Ю. Припотень та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є аналіз та оцінка конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод» з урахуванням міжнародного досвіду та розробка основних напрямків щодо їх підвищення.

Для досягнення розробленої мети роботи необхідно виконання наступних завдань:

- дослідити конкурентоспроможність фірми як наукову економічну категорія;
- привести класифікацію і джерела формування конкурентних переваг підприємства;
- розглянути методи забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- привести характеристику ДП «Старокостянтинівський молочний завод»;
- провести аналіз чинників, що формують конкурентні переваги ДП «Старокостянтинівський молочний завод»;
- оцінити конкурентоспроможність ДП «Старокостянтинівський молочний завод»;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод»;
- оцінити ефективність розроблених заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес формування конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод».

**Предметом дослідження** є теоретичні основи формування і досягнення конкурентних переваг підприємства з урахуванням міжнародного досвіду.

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

Практична значимість полягає в використанні методів оцінки конкурентоспроможності підприємства для поліпшення результатів діяльності підприємства. Заходи, запропоновані в роботі, допоможуть покращити стан підприємства, вирішити ряд проблем щодо конкурентних переваг з урахуванням міжнародного досвіду.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою написання роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували особливості формування конкурентних переваг 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. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія**

Дослідження показують, що існують різні точки зору щодо самої категорії «конкурентоспроможність підприємства». В сучасному ринковому середовищі важливо досліджувати причини низької конкурентоспроможності компаній та галузей; аналізувати фактори, які здійснюють вплив на конкурентоспроможність в залежності від ринкової ситуації; виявити ефективні способи та методи впливу на конкурентоспроможність на рівні підприємства; розробити напрямки підвищення конкурентоспроможності компанії за допомогою маркетингового підходу[28].

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 утримувати свої конкурентні позиції в порівнянні з аналогічними товарами галузі. Конкурентоспроможність властива всім об'єктам економічної системи, проте вона проявляється в окремих конфліктних ситуаціях [18].

Важливо зазначити, що конкурентоспроможність є категорією якості стосовно товару. Конкурентність може виступати категорією ефективності, але на більш високому рівні, якщо діяльності активних економічних об'єктів-підприємств на ринку.

Для вирішення поставлених завдань потрібно дати поняттю "конкурентоспроможність підприємства" універсальне і вичерпне визначення.

На практиці виникає багато питань, пов'язаних з терміном "конкурентоспроможність", це пов'язано з відсутністю точного визначення і єдиних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Зав'ялов П.С. зазначає, що немає єдиного універсального загальноприйнятого поняття «конкурентоспроможність». Він вважає, що «вимагається дослідження і застосування сукупності методів кількісного аналізу і оцінки конкурентоспроможності з урахуванням його властивостей багат шаровості, відносності та конкретності» [14].

Конкурентоспроможність - це складне багатоаспектне поняття, тому існує багато різних визначень конкурентоспроможності підприємства, які ми розглянемо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Визначення	Автор
це комплексна соціально-економічна характеристика фірми за певний проміжок часу в умовах конкретного ринку, що відображає рівень його переваги по відношенню до реальних конкурентів за двома складовими - ринкової та ресурсної	Азоєв Г.Л.
це здатність вести ефективну організаційно-збутову діяльність і тим самим протистояти конкурентам. Критерієм ефективності цієї діяльності може служити прибуток та інші комерційні показники	Фомін В.
це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкретних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності організаційно-збутової діяльності	Максимова І.В.
характеризує здатність і динаміку пристосування до умов ринкової конкуренції	Юданов А.Ю.
це здатність функціонувати ефективно або ж надавати споживачеві конкурентоспроможні товари і послуги	Кротков А.М.
це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку	Перцовський Н.І.

Аналіз визначень конкурентоспроможності дозволяє виділити цілий ряд моментів:

1. Головний сенс поняття "конкурентоспроможність підприємства" полягає в тому, що воно характеризує можливість і динаміку пристосування підприємства до мінливих умов конкурентного ринку;
2. Конкурентоспроможність як економічна категорія розглядається щодо конкретного ринку і конкретного товару-аналогу;
3. Конкурентоспроможність підприємства - це узагальнюючий показник переваги над конкурентами;
4. Конкурентоспроможність підприємства - властивість відносна і може приймати абсолютне вираження лише в конкретній ситуації [32].

Конкурентоспроможність компанії – багатостороннє економічне поняття, яке досліджується на декількох економічних рівнях: з приводу товару, персоналу, конкурентоспроможність збуту та фінансів. Усі ці рівні тісно взаємопов'язані. Цей зв'язок можна зобразити за допомогою піраміди конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Піраміда конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, конкурентоспроможність товару, фінансів підприємства, ефективності збутової діяльності та персоналу є складовими конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність товару – це скупність якісних та вартісних характеристик товару, що допомагають створенню конкурентних переваг даного товару у порівнянні з товарами-аналогами в задоволенні певної потреби покупця на певному ринку на даний період часу [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Конкурентоспроможність відноситься до оціночних показників і передбачає наявність об'єкта, суб'єкта і критеріїв оцінки.

Об'єктом оцінки є товари, конкурентоспроможність яких визначається по відношенню до конкретної групи споживачів, формованої згідно зі стратегічною сегментацією ринку.

Суб'єктами можуть бути споживачі товарів, експерти та підприємства тощо.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає складну багатоаспектну задачу, що потребує визначення найбільш значущих числових показників конкурентоспроможності та їх інтегрування. Тому що будь-який об'єкт – це певний набір показників якості, зміна яких спричиняє зміну якісних і кількісних характеристик об'єкта. Найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності засновані на визначенні різних коефіцієнтів аналізу виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності інвестицій тощо [41].

Основними факторами досягнення конкурентоспроможності об'єктів є:

1. Якість системи управління, яка визначається якістю і глибиною застосовуваних наукових підходів, принципів і методів управління;
2. Якість розробки об'єкта з точки зору прогресивності і оптимальності показників, призначення надійності і тощо;
3. Якість матеріалізації проекту, яка визначається прогресивністю технології;
4. Витрати споживача на придбання і впровадження об'єктів [95].

Найбільш загальним терміном, що визначає різні аспекти прояву конкурентоспроможності, є форма конкурентоспроможності. Під формою конкурентоспроможності розуміється сукупність її проявів, що утворить певну систему. Для характеристики внутрішніх властивостей різних форм конкурентоспроможності, доцільно ввести поняття ознака конкурентоспроможності. Форму конкурентоспроможності поділяють на види, рівні і підсистеми, взаємопов'язані між собою (рис. 1.2).

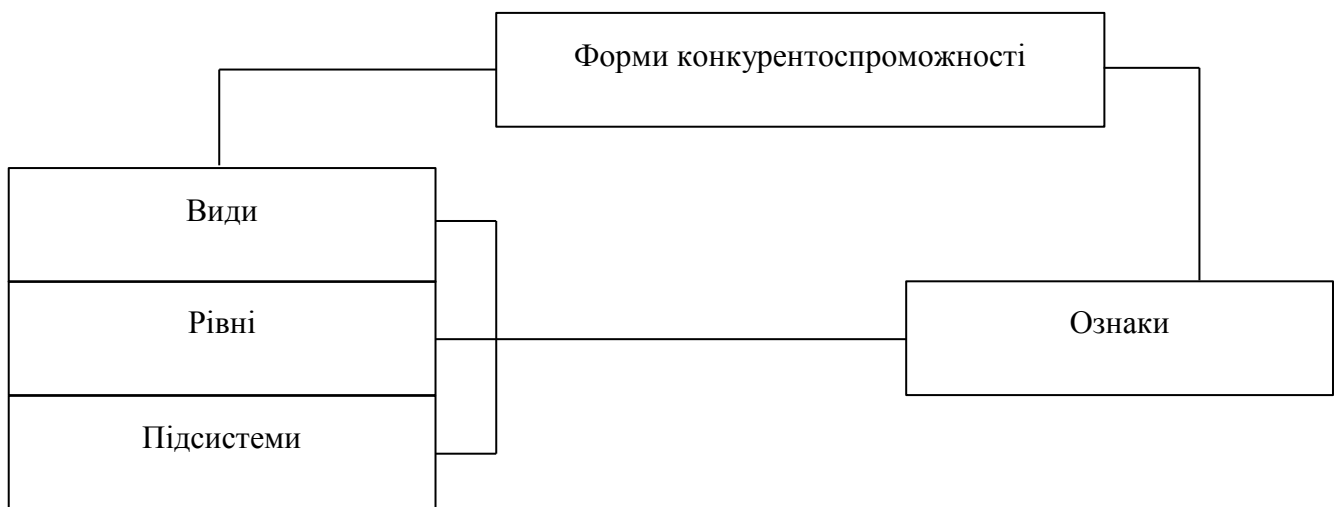


Рис. 1.2. Зміст форми конкурентоспроможності

Вид конкурентоспроможності характеризує аспектний підхід до її аналізу. Так, наприклад, якщо розглядати одну з чотирьох сфер будь-якого суспільства - економічну, то її конкурентоспроможність буде відображатися загальною соціально-економічною конкурентоспроможністю і загальною техніко-економічною конкурентоспроможністю [35].

Відповідно до аспектів економічної сфери діяльності загальну соціально-економічну конкурентоспроможність можна поділити на окремі види: економічну і соціальну. Поряд з цим, в комплексному понятті техніко-економічної конкурентоспроможності можна виділити технічну конкурентоспроможність і економічну [81]. Так само виділяють поняття структурно-організаційної



конкурентоспроможності, що складається з конкурентоспроможності організації, конкурентоспроможності управління і конкурентоспроможності структури.

У загальному вигляді конкурентоспроможність системи управління оцінюється: обґрунтованістю постановки завдань перед об'єктом управління; кількістю і якістю виконуваних завдань; кількістю і якістю прийнятих рішень; ступенем впливу управлінських рішень на об'єкт управління.

Кожен з видів конкурентоспроможності може бути поділені на підвиди та різновиди (рис. 1.3).

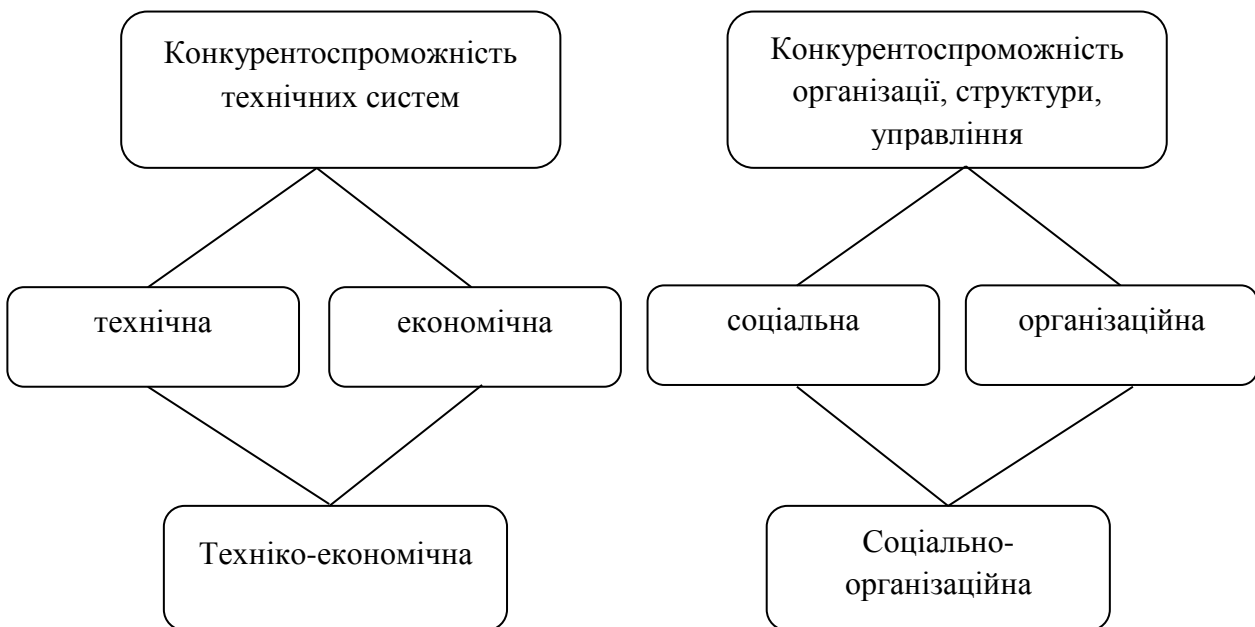


Рис. 1.3. Класифікація видів конкурентоспроможності

Рівні конкурентоспроможності суспільного виробництва можна поділити на глобальні та локальні. Глобальний рівень конкурентоспроможності включає інтеграційну конкурентоспроможність та народногосподарську. Локальний рівень конкурентоспроможності поділяється на регіональний, галузевий, рівень об'єднань і підприємств, рівень підрозділів підприємств. Звідси випливає, що в кожному з рівнів конкурентоспроможності можна виділити підрівні і різновиди [89].

Підсистема конкурентоспроможності являє собою систему більш низького ієрархічного рангу. Підсистеми конкурентоспроможності можна класифікувати за програмними цілями діяльності підприємства:

1. Конкурентоспроможність управління процесом реалізації. Базується на конкурентоспроможності прогнозування і планування, організації і мотивації.

2. Конкурентоспроможність використання ресурсів. Полягає в ефективному використанні всіх видів ресурсів.

3. Конкурентоспроможність управління якістю. Включає в себе конкурентоспроможне функціонування системи «якості» і нової техніки стандартизації.

4. Конкурентоспроможність науково-технічного розвитку. Даний вид підсистеми має на увазі конкурентоспроможність капітальних вкладень, наукових досліджень і проектування, підготовки виробництва, прогресивної технології, автоматизації тощо.

5. Конкурентоспроможність соціального розвитку - це конкурентоспроможність соціальної сфери, поліпшення умов праці, участі персоналу в управлінні тощо [60].

Так само конкурентоспроможність можна розглядати як конкурентоспроможність діяльності та конкурентоспроможність управління.

Конкурентоспроможність діяльності складається з конкурентоспроможності різноманітних видів діяльності, які здійснює організація в процесі свого функціонування [47]. Серед основних видів діяльності організації можна виділити конкурентоспроможність: торговельної, фінансової, інноваційної, інвестиційної, соціальної, стратегічної діяльностей, так само організації збуту і просування товару, організації управлінської діяльності та антикризового управління.

Конкурентоспроможність управління - це конкурентоспроможність структури управління, культури управління, технологій управління, функцій, цілей і принципів управління [53].

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності організації доцільно проводити дослідження в розрізі зазначених видів і показників, що

характеризують їх стан. При цьому можливе використання наступної бальної шкали, що дозволяє спільно вивчати різні показники:

1 - показник в дуже поганому стані, підприємство може бути оголошено банкрутом у будь-який момент;

2 - показник в поганому стані без надії на поліпшення;

3 - показник в складному стані, але поліпшення намічаються;

4 - показник працює стійко, є перспективи розвитку;

5 - показник у відмінному положенні, динамічно розвивається.

Для підтримки конкурентоспроможності організації створюється інструментарій, що дозволяє використовувати потенціал і переваги для завоювання лідерських позицій [63].

Оцінка показників конкурентоспроможності підприємства є комплексним завданням, рішення якого має ґрунтуватися на розумінні та обліку базових і перспективних факторів, що впливають на конкурентний потенціал підприємств (рис. 1.4).



#### Рис. 1.4. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Базові фактори конкурентоспроможності. Підприємницький клімат регіону прямо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств - чим він більш сприятливий, тим вищий кінцевий економічний результат діяльності. Базові фактори пов'язані з елементами регіонального та інституційного середовищ. При цьому складові регіонального середовища по відношенню до конкурентоспроможності підприємства будуть суб'єктивними елементами, а інституційного - об'єктивними.

До числа об'єктивних базових чинників можуть бути віднесені всі основні складові, що формують загальний економічний потенціал території. Наприклад, такі, як: географічне положення регіону, його кліматичні умови, природні ресурси та інфраструктура, склад і структура населення та ін [83].

Важливим моментом в дослідженні об'єктивних базових чинників є проведення порівняльного аналізу регіональних умов і особливостей розвитку підприємництва.

Суб'єктивні базові чинники в рівній мірі впливають на підприємства в конкретній галузі або групі споріднених галузей. При цьому вони в більшій мірі, ніж великий бізнес, здатні лобіювати власні інтереси, підлягають впливу прийнятих рішень на регіональному рівні [90]. Така обставина визначає необхідність розробки спеціальних заходів державної регіональної політики, спрямованої на підтримку підприємництва. Таким чином, формування суб'єктивних базових чинників конкурентоспроможності підприємств, на відміну від об'єктивних, носить специфічний характер і націлене винятково на дану групу суб'єктів підприємницької діяльності.

Узагальнюючи все вищесказане, можна зробити висновок, що оцінка базових чинників конкурентоспроможності для підприємств будь-якої однієї галузі в рамках одного і того ж регіону не має будь-яких відмінностей і є єдиною. Відмінності в цих факторах виникають тільки в тому випадку, якщо

порівнюються підприємства різних галузей, або розташовані в різних географічних районах [54].

Досягнення конкурентоспроможності є стратегічною метою кожної організації. Вивчення споживачів і конкурентів, а також умов конкуренції дозволяє компанії визначити її сильні і слабкі сторони щодо конкурентів, виробити успішні конкурентні стратегії та підтримати конкурентні переваги. При цьому конкурентоспроможність утворює сукупність, з одного боку, характеристик самого підприємства, яка визначається рівнем її технічного, фінансового, кадрового, маркетингового потенціалів, а з іншого, зовнішніх по відношенню до нього факторів (законодавчі основи; тип і місткість ринку; характеристики конкурентів; галузеві особливості тощо), що дозволяють створювати продукцію (послуги), яка за ціновими або нецінових характеристиками більш приваблива для споживачів, ніж у конкурентів [48].

Конкурентоспроможність не має абсолютного вимірювача, тому може визначатися за окремим або кількома показниками діяльності організації. Як приклад можна навести такі показники: якість продукції, рівень сервісу та обслуговування, репутацію (імідж) організації, рівень товарообігу і розвитку збутової мережі, маркетингові та рекламні кампанії, фінансовий стан, вартість бізнесу, рівень використання організаційно-управлінського персоналу тощо.

## **1.2 Класифікація та джерела формування конкурентних переваг підприємства**

Для створення та підтримання конкурентних переваг необхідний аналіз та взаємодія трьох суб'єктів ринкового середовища. Перший суб'єкт ринкового середовища – це певна фірма, яка реалізує певний продукт; другий суб'єкт – це споживач, який або купує цей продукт, або не купує; третій суб'єкт – це конкуренти, які можуть задовільнити ту саму потребу споживача, що і продукт, вироблений даною фірмою [98]. Ключовим об'єктом у даному трикутнику

виступає покупець. Отже, конкурентні переваги – це цінності покупця, укладені в товарі, що спонукають його купити цей товар.

«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» [15]. 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.

Професор економіки М. Портер розробив теорію переваг у конкуренції, виділивши два основних джерела переваг: маркетинг і витрати [34].

Перевага в маркетингу – це певна перевага в товарах і послугах, краще задовольняють потреби покупців, ніж товари конкурентів. Ця перевага також може бути обумовлено більш ефективною системою збуту або просуванням.

Перевага у витратах – це певна перевага, пов'язана нижчими, ніж у конкурентів, виробничими та маркетинговими витратами, що дозволяє підприємству знизити ціни без погіршення конкурентоспроможності, або залишити ціни без зміни, тим самим формуючи цінову конкурентну перевагу.

На переваги в маркетингу більшою мірою орієнтовані торгові компанії, які ближче до споживача. Виробничі підприємства в основному орієнтуються на переваги в витратах, однак вони також не можуть ігнорувати потреб покупців, так як націленість лише на ефективність витрат без урахування запитів споживачів, так як в цьому випадку будь-яка перевага виявиться неміцною.

Терміни «конкурентна перевага» та «конкурентоспроможність» можуть виступати у різних залежно від об'єкта застосування. При дослідженні даних термінів зображають ієрархічну структуру, яка включає оцінювання товарів, підприємств, галузей та економіки зі сторони їх переваги над аналогічними конкуруючими товарами (рисунок 1.5) [29].



Рис. 1.5. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Конкурентні переваги можна визначити, як певні прояви перевершення конкурентів економічної, технічної або організаційної галузей діяльності, які визначаються за допомогою різних показників, зокрема додатковий прибуток, рентабельність, збільшення обсягу продажів тощо [9].

Важливо зазначити, що конкурентні переваги не варто плутати з потенційними можливостями компанії. «Конкурентні переваги, на відміну від можливості, є завершеними фактами, які зафіксовані в результатах реальних і очевидних переваг покупців» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Ось чому в бізнесі конкурентні переваги є головними та вважаються результатом господарської роботи.

Існують різні підходи до визначення поняття «конкурентної переваги». Всі підходи стверджують, що конкурентна перевага повинна мати такі особливості, як:

- відносність – конкурентні переваги проявляються лише у порівнянні конкурентних позицій декількох компаній; перевага, що є успішною на одному підприємстві, не завжди буде успішною на іншому;
- динамічність – конкурентна перевага повинна мати здатність змінюватися залежно від стадії життєвого циклу товару, конкурентного середовища, динаміки попиту на товар, змін зовнішнього середовища тощо;
- адаптивність – діяльність підприємства залежить від мінливості умов ринку, конкурентні переваги повинні швидко пристосовуватись до змін на ринкового середовища;
- стійкість – здатність конкурентних переваг залишатись на своїх позиціях протягом тривалого періоду часу (визначається тривалістю їх життєвого циклу);



- ефективність – ефективна діяльність підприємства передбачає отримання фінансового ефекту, тобто фінансового результату, який отримується внаслідок використання конкурентної переваги в перерахунку на одиницю витрат, які її забезпечують [44].

Оцінка рівня конкурентоспроможності, тобто визначення характеру конкурентних переваг є доволі складним процесом. Конкурентні переваги - результат низької собівартості продукції, більш високої продуктивності праці, більш високого рівня кваліфікації персоналу, якості і технічних параметрів вироблених виробів, управлінської майстерності, оптимального сегментування ринку і швидкого реагування на потреби ринку.

Конкурентні переваги мають різні форми прояву, які можна представити у вигляді класифікаційної структури (рис. 1.6).

Дослідники зазначають, що конкурентні переваги забезпечуються шляхом:

- задоволення потреб споживачів, які мають високу цінність;
- пропозиції товарів за низькими цінами (або, навпаки, за високими – для брендированих товарів);
- реалізації товарів високої якості.

«Фірма повинна мати декілька конкурентних переваг, які необхідно захищати. Засоби захисту можуть бути найрізноманітніші (монополізація ринку, секретність інформації, патенти, ноу-хау, доступ до джерел сировини або комунікацій)» [33].

Згідно з наведеними вище визначеннями конкурентних переваг можна стверджувати, що прямий зв'язок між очікуваними цінами споживачів, цінами, пропонованими компанією, та цінами, запропонованими конкурентами, визначається розмірами та умовами конкурентних переваг. «Якщо ціни, представлені компанією, ближчі до очікуваних цін споживачів порівняно із цінами, пропонованими конкурентами, можна сказати, що фірма має конкурентну перевагу над своїми конкурентами за одним або кількома показниками» [69].

Ця перевага робить компанію вищою за своїх конкурентів у безпосередній близькості до клієнтів та захопленні його уваги.

«У різних галузях промисловості деякі фірми, незалежно від того, низький чи високий середній прибуток цієї галузі, вигідніші за інші. Така висока продуктивність є наслідком наявності особливих та неповторних факторів, що призводить до вищих показників, ніж у конкурентів» [16].

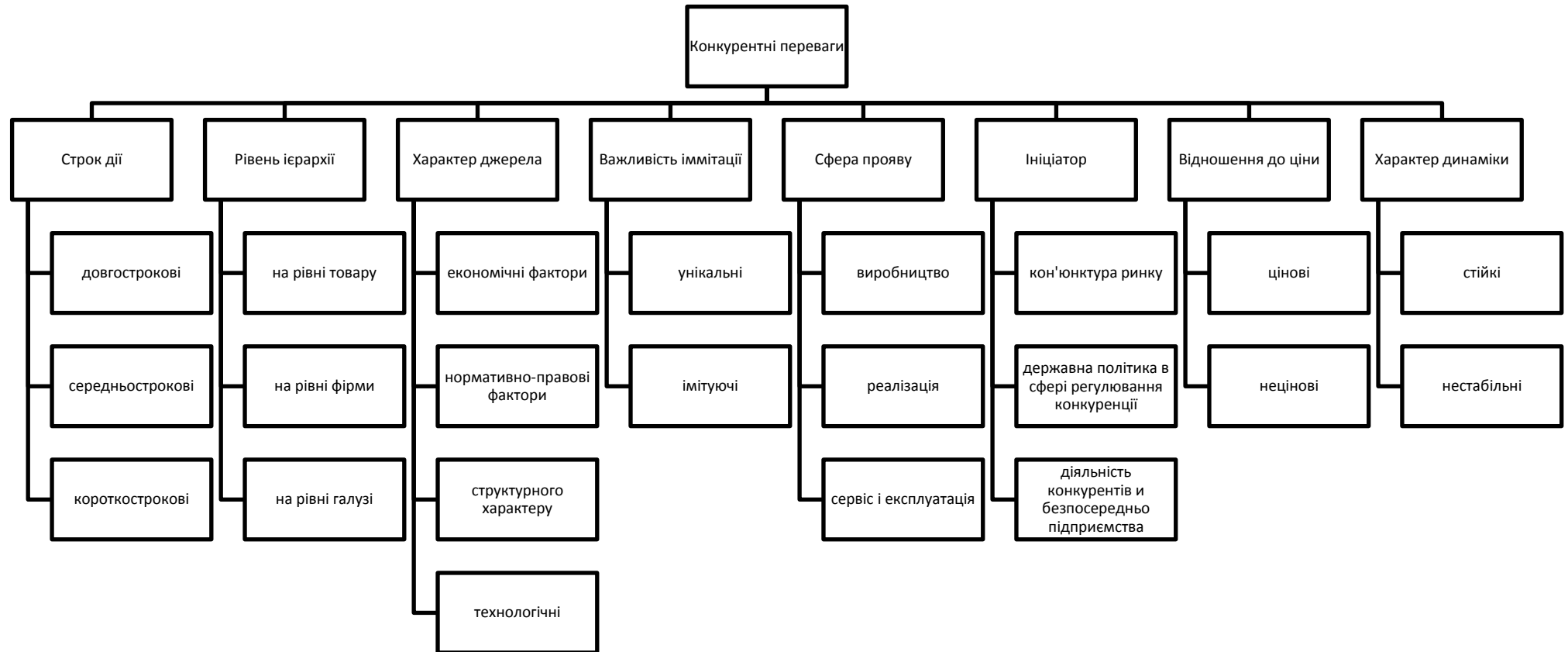


Рис. 1.6. Класифікація конкурентних переваг

Повинні бути дотримані чотири вимоги щодо того, щоб ресурси та навички стали джерелами стійких конкурентних переваг:

- 1) Вони повинні бути цінними.
- 2) Вони повинні бути рідкісними у існуючих та потенційних конкурентів.
- 3) Вони не повинні бути легко наслідуючими.
- 4) Не повинно бути стратегічної альтернативи для цього продукту чи ресурсу [86].

При оцінці конкурентних переваг, як правило, виникає кілька проблем:

1. Вибір базових критеріїв порівняння – вибір лідируючої компанії в галузі. Обрана компанія повинна мати такі параметри, щоб порівняння було коректним.

2. Вибір критеріїв продуктивності використання ресурсів фірми. При розрахунку продуктивності передбачається найбільший результат, який припадає на одиницю сукупних ресурсів компанії. В даному випадку конкурентна перевага оцінюється за тривалий період, протягом якого компанія може досягти певних стратегічних цілей.

3. Сканування ринку. Неможливість отримання інформації про діяльність конкурентів може спричинити хибну думку керівництва компанії про переваги конкурентів, і, в результаті, ослабити свої позиції, пов'язані з підтриманням рівня конкурентоспроможності.

Тому одержання коректних результатів оцінки рівня конкурентних переваг передбачає посилення таких складових стратегічного потенціалу компанії, що могли б забезпечити можливість адекватного відображення ситуацій, що складаються в макро- і мікросередовищі фірми [79].

Для створення конкурентних стратегій потрібно, з одного боку, у повній мірі усвідомлювати слабкі та сильні сторони компанії, її позицію на ринку, та з іншого – структуру самого ринку та національної економіки в цілому, що впливають на визначення конкурентних позицій ринку та країни в цілому.

Конкурентна стратегія - це концепція і підпорядкована система дій фірми, спрямована на досягнення кінцевих цілей фірми. Спочатку, кінцевою метою будь-якої фірми була монополізація ринку товару для максимізації доходу [2525].

Однак жодна фірма не зуміла це здійснити. Такий стан призводить сьогодні до того, що будь-яка фірма здійснює полістратегічний пошук, застосовує дві стратегічні установки - установку на монополізацію ринку та на об'єднання своєї діяльності в єдиний процес функціонування ринку. Згідно з першою установкою, дії фірми спрямовані на зменшення числа конкурентів, згідно з другою установкою - на стабілізацію власного становища шляхом зменшення ступеня ризику за рахунок довгострокової або короткострокової співпраці з іншими фірмами [1].

Внутрішні конкурентні переваги підприємства досягаються і реалізуються персоналом. Особливу роль в ньому відіграють керівники. Внутрішні конкурентні переваги підприємства поділяються на п'ять груп, які можна представити у вигляді рисунку 1.7.

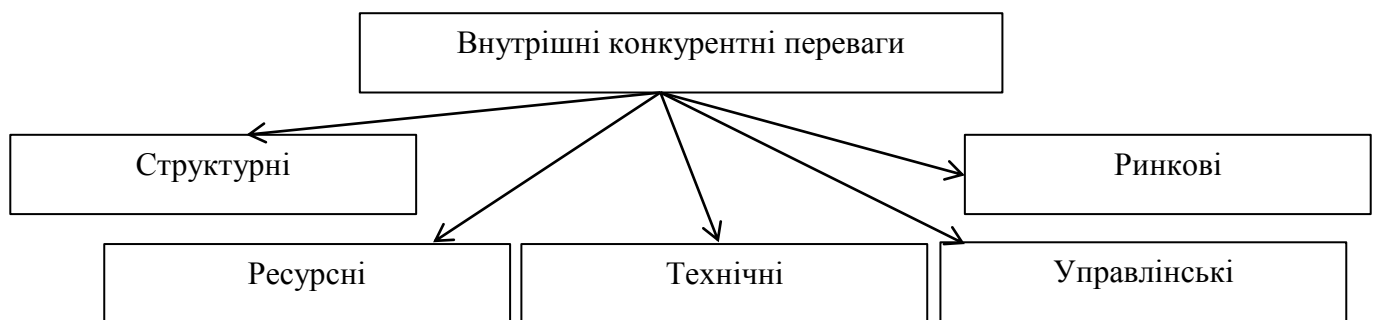


Рис. 1.7. Внутрішні конкурентні переваги

Розглянемо кожен тип переваг:

1. «Структурні: виробнича структура організації, головна ціль підприємства, організаційна структура, спеціалізація і концентрація виробництва, рівень уніфікації та стандартизації продукції і її компонентів, облік та регулювання виробничих процесів тощо.

2. Ресурсні: постачальники, доступ до якісної сировини та інших ресурсів, облік і аналіз використання всіх видів ресурсів на кожному етапі життєвого циклу крупних об'єктів організації тощо.

3. Технічні: патентований товар, технологія, обладнання, якість виготовлення товарів.

4. Управлінські: менеджери, аналіз виконання законів організації, організація постачання сировини, функціонування системи управління організації та управління якістю в організації тощо.

5. Ринкові: доступ до ринку ресурсів, необхідних організації, до ринку нових технологій, лідируючі позиції на ринку товарів, ефективна система просування і післяпродажного обслуговування тощо» [21].

До зовнішніх факторів конкурентних переваг відносять:

- а) рівень конкурентоспроможності країни, галузі або регіону;
- б) державна підтримка малого та середнього бізнесу;
- в) відкритість суспільства та ринків;
- г) встановлена система стандартизації та сертифікації;
- д) рівень інтеграції всередині країни та в рамках світового суспільства;
- е) податкові ставки країни;
- є) наявність доступних та дешевих ресурсів;
- ж) система підготовки кадрів в країні [24].

### **1.3 Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства**

«Майкл Портер стверджує, що високі показники діяльності фірми в основному зумовлені її стратегічним вибором, який забезпечує фірмі вищі позиціонування в галузевій структурі» [8]. Згідно з його аналітичною базою, стратегічний вибір визначається п'ятьма основними конкурентними силами: аналіз загроз появи товарів-замінників, аналіз загрози нових гравців, аналіз ринкової власності постачальників, аналіз ринкової власності споживачів та аналіз рівня конкуренції. Портер також визначає конкурентну стратегію як використання оборонних та наступальних дій у відповідь на колективний вплив п'яти конкурентних сил з метою досягнення високої продуктивності.

«Хоча існували пропозиції щодо додавання шостої або сьомої сили, наприклад, уряду та доповнювачів, до моделі п'яти сил Портера, Портер стверджує, що ці доповнення не є унікальними, а лише діють через первісні п'ять сил» [45]. З цієї точки зору фірма отримує свою конкурентну перевагу, позиціонуючись у сприятливій специфічній для галузі ситуації, щоб знизити витрати, диференціювати продукцію або зосередити свою увагу на ніші ринку. На відміну від погляду на конкурентні переваги, що базується на ресурсах, погляд на позицію діяльності характеризується спрямованістю на зовнішнє середовище.

Однак Портер також має внутрішню спрямованість, зосереджуючись на ланцюжку створення вартості фірми, що включає як основні, так і допоміжні види діяльності [36]. Портер вводить концепцію показників, таких як масштаб, розподіл між видами діяльності та оптимальний ступінь інтеграції, що конфігурує ресурси фірми. Шихан та Фосс стверджують, що менеджери могли б використовувати діяльність та рушії для поліпшення створення вартості фірми, а погляд на позицію діяльності Портера має вирішальне значення для надання управлінських настанов.

Як говорить Портер, "стратегічне позиціонування означає виконання різних видів діяльності відмінних від конкурентів або здійснення подібних видів діяльності різними способами". «Таким чином, конкурентна перевага полягає в діловій діяльності та системах діяльності, а не в ресурсах фірми» [22]. Крім того, Портер стверджує, що ресурси сприяють конкурентним перевагам лише в тому випадку, якщо вони підтримують сприятливі позиції для фірми, які часто керуються вибором керівників. Іншими словами, Портер наголошує на важливості вибору добре організованої стратегічної діяльності, а не окремих видів діяльності або ресурсів самих по собі. Він каже: «Конкурентні переваги виростають із усієї системи діяльності. Подібність активістів суттєво зменшує вартість або різну диференціацію». Отже, конкурентоспроможність окремих видів діяльності або пов'язаних з ними навичок, компетенцій чи ресурсів не може бути відокремлена від системи чи стратегії. Таким чином, у конкурентних компаніях пояснення успіху може вводити в оману, вказуючи індивідуальні переваги, ключові

компетенції або важливі ресурси. Список сильних сторін охоплює багато функцій, і одна сила поєднується з іншими [43].

«Існує безліч способів досягнення конкурентної переваги:

- виробляти високоякісну продукцію;
- пропонувати більш низькі ціни, ніж у конкурентів;
- мати більш зручне географічне розташування;
- мати власну технологію;
- забезпечувати розробку і впровадження нового продукту в більш короткі терміни;
- мати добре відомий товарний знак (бренд) і репутацію;
- забезпечувати покупцям додаткові цінності, поєднуючи гарна якість, хороший сервіс і прийнятні ціни» [6666].

Стійка конкурентна перевага – це тривала вигода, отримана від реалізації певної унікальної стратегії, що має споживчу цінність, яка заснована на унікальному взаємозв'язку внутрішніх ресурсів та можливостей, які не можуть бути повторені конкурентами.

Конкурентна перевага ділиться на 3 стратегії:

#### 1) Лідерство у витратах.

Завданням стратегії лідерства у витратах є стати виробником з найнижчими витратами. Це досягається за рахунок великого виробництва, де компанії можуть використовувати економію від масштабу.

«Якщо компанія здатна використовувати економію на масштабі та виробляти продукцію за вартістю, нижчою за ціну своїх конкурентів, компанія тоді може встановити ціну продажу, яку інші компанії не можуть повторити. Тому компанія, яка приймає стратегію лідерства витрат, зможе отримати прибуток завдяки своїй значній перевазі у порівнянні з конкурентами» [20].

#### 2) Стратегія диференціації.

«У стратегії диференціації товари чи послуги компанії відрізняються від товарів та послуг її конкурентів. Цього можна досягти, надаючи споживачам високоякісні товари чи послуги або інноваційні товари чи послуги» [69].



Якщо компанія зможе успішно проводити диференціацію, вона зможе встановити преміальну ціну на свої товари чи послуги.

### 3) Стратегія фокусування.

У стратегії фокусування компанія орієнтується на вузький цільовий сегмент ринку. Ця стратегія є успішною, якщо компанія може успішно створювати товари/послуги, які задовольняють споживачів. Стратегія фокусування також має два варіанти:

- орієнтація на витрати: виробник з найнижчими витратами у вузькому сегменті ринку;
- фокус на диференціацію: диференційовані товари / послуги у вузькому сегменті ринку.

«Основою стійких конкурентних переваг є ясна модель вибору, коригування, своєчасного оновлення і відсіювання компетенцій для досягнення поставлених цілей» [13].

Алгоритм пошуку конкурентних переваг передбачає кілька послідовних етапів, в процесі виконання яких можна виявити, оцінити і порівняти характеристики конкурентних переваг однієї компанії з компаніями конкурентів (рис. 1.8).

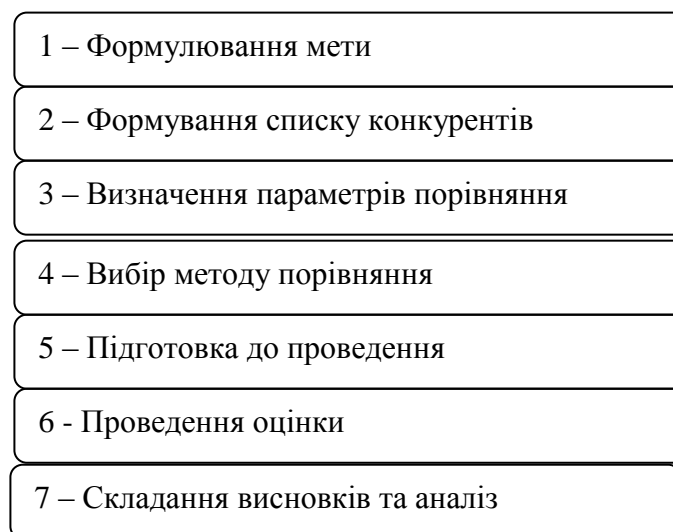


Рис. 1.8. Етапи формування і пошуку конкурентних переваг компанії

Алгоритм пошуку конкурентних переваг необхідно розглядати як частину постійно діючого процесу дослідження ринку, спрямованого на вивчення прийомів і методів ведення конкурентної боротьби з метою виявлення причин та умов виникнення конкурентних переваг [30].

Відповідно до зображеного алгоритму на рисунку 1.8, перший крок будь-якого аналізу - визначення мети дослідження. Важливість визначення мети пояснюється тим, що аналіз конкурентів можна проводити за допомогою великої кількості методів.

Коли мета аналізу - визначити конкурентні переваги, наступним кроком буде визначення параметрів, за якими буде проводитися оцінка.

Багато з авторів пропонують на наступному етапі сформулювати список параметрів, за якими буде проводитися порівняння, за допомогою традиційних методів виявлення сильних і слабких сторін підприємства [78].

Після визначення параметрів порівняння вибираємо методика, за якою буде проводитися оцінка. Існує безліч методик порівняння параметрів підприємств, але найбільш часто використовуються кількісні методики на основі бальних оцінок.

«Наступний етап - вибір способу реалізації методики оцінки. Для кожного підприємства цей спосіб визначається індивідуально. Це можуть бути і спостереження, і опитування, в тому числі опитування споживачів, експертні опитування» [11]. Так як оцінити конкурентні переваги і недоліки підприємства, пов'язаного з виробництвом, за допомогою звичайних маркетингових досліджень досить складно, реалізувати ці методики найбільш доцільно за допомогою методів експертних оцінок.

Виходячи з цього, наступним етапом буде підбір групи кваліфікованих фахівців. Крім цього, необхідно переконатися, що вони володіють необхідною для дослідження інформацією. Якщо дослідження передбачає експертну оцінку, то після етапу збору команди експертів переходимо до вибору методу експертного опитування [4].

На наступному етапі відбувається підготовка до експертної оцінки, наприклад, підготовка сценарію експертного опитування, пошук приміщення, підготовка бланків, таблиць, будь-яких статистичних матеріалів та ін.

Шостим етапом проводиться експертна оцінка. «Експерти оцінюють обрані і сформульовані раніше показники, виставляють оцінки в спеціальні бланки. Далі зібрана інформація передається менеджерам» [10].

Безумовно, представлений тут алгоритм - не єдиний можливий. Для кожного окремого дослідження можна як додавати, так і прибирати будь-які етапи. Але, якщо перед вами стоїть завдання визначити і оцінити конкурентні переваги і недоліки комерційного підприємства, то, слідуючи етапам представленого процесу, можна це зробити в достатній мірі точно [49].

Для того, щоб визначити, яка з конкурентних стратегій виявиться найкращою для фірми, необхідно враховувати вплив певних факторів. Це означає, що для виживання в умовах ринку фірма повинна:

- 1) Розробляти структуру стратегічного потенціалу, виходячи з результативності своєї діяльності.
- 2) Забезпечити елементи структурного потенціалу необхідними ресурсами.
- 3) Пристосовуватися до умов національної економіки країни базування [6].

Формування конкурентних переваг залежить від впливу різних чинників, які розглянуті в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

#### Чинники, що впливають на конкурентні переваги

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 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.
--	--

Продовження табл. 1.3

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
<b>Вплив споживачів продукції на конкурентні переваги</b>	
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 галузі	Повна інформація про обсяги, ціни, типи продукції збільшує можливий вибір і за рахунок цього сприяє загостренню конкуренції
<b>Вплив постачальників продукції на конкурентні переваги</b>	
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

Оцінку конкурентної переваги потрібно здійснювати щодо відповідної бази, тому що конкурентна перевага відображає продуктивність використання ресурсів

і проявляється у порівнянні з іншими господарюючими суб'єктами. Ми вже наголошували про вимоги, що пред'являються до базисної фірми, з якою проводиться порівняння. Це: ідентичність характеру потреби, що задовольняється, ідентичність «профілю» споживачів, ідентичність фаз життєвого циклу фірми [17]. Якщо дотримуються ці умови, рівень конкурентної переваги фірми може бути оцінений як відношення рентабельності виробництва цієї фірми до аналогічного показника фірми-лідера, обчисленого за тривалу перспективу. Разом з тим, подібний показник може бути визнаний коректним, якщо стане можливим визначити і якість задоволення потреб покупців продукції.

Високий рівень конкурентних переваг компанії, галузі або країни в цілому зберігається в тому випадку, якщо його джерела постійно розширюються і удосконалюються [42]. Однак збереження конкурентної переваги пов'язане з виявленням і відображенням численних загроз, причини яких наведені на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Причини втрати конкурентоспроможності компанії

Щоб конкурентна перевага організації була довгостроковою і сильною, вона повинна відповідати 4 критеріям (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Критерії створення конкурентних переваг компанії

Критерій	Аналіз критерію
Корисність	Конкурентна перевага має приносити користь діяльності компанії, сприяти розробці стратегії, що підвищує прибутковість бізнесу.
Унікальність	Конкурентна перевага має бути унікальним, не зустрічатись у конкурентів. Для нього не повинно бути порівнянню заміни серед товарів на ринку.
Захищеність	Конкурентна перевага бренду має бути складно копійованим і юридично захищеним, щоб забезпечити довгострокову стабільність бізнесу. Перевага, яку не можна захистити юридично, не є довгостроковим і може бути легко запозичене конкурентами.
Цінність	Конкурентна перевага має володіти високою цінністю для цільової аудиторії компанії.

Досягненню конкурентних переваг компанії сприяють:

- оцінка слабких сторін і можливостей, коли за кожним з напрямків розробляються напрямки щодо вдосконалення або усунення недоліків;
- створення конкурентних програм на кожен рік, виходячи із зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на переваги компанії;
- дослідження діяльності конкурентів, використовуючи їх досвід вдосконалення конкурентної діяльності;
- оцінка світових практик по досягненню конкурентних переваг компанії;
- підвищення кваліфікації фахівців, що займаються в компаніях питаннями конкурентоспроможності [92].

Формування та досягнення конкурентних переваг організації в сучасних умовах ґрунтується на покроковому процесі від складання списку вигод до розробки плану розвитку, а також контролю, цьому сприятимуть фактори і супутні джерела формування.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» ТА ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» та аналіз основних фінансово-економічних показників**

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є дочірнім підприємством, яке належить до компанії «Укрпродукт Груп». Дана компанія є провідним виробником молочної продукції та квасу. Компанія активно розвивається та реалізує свою продукцію в Україні та за кордоном вже більше 20 років.

«Укрпродукт Груп» випускає продукцію різних брендів, таких, як Наш Молочник, Molendam, Наш Сирок, Вершкова Долина, Фермерське, а також Арсеніївський.

Компанія є провідним виробником плавлених сирів та займає місце в ТОП-5 компаній серед виробників квасу та масла.

Склад компанії налічує 4 заводи, на яких працюють понад 1650 співробітників:

- 1) ДП «Житомирський молочний завод», основною діяльністю якого є виробництво плавленого сиру.
- 2) ТОВ «Живий квас» у місті Житомир, що займається виробництвом квасу.
- 3) ДП «Старокостянтинівський молочний завод», основною діяльністю якого є виробництво олії, спредів, сиру та сухого молока.
- 4) Летичівський молочний завод.

Виробничі потужності «Укрпродукт Груп» дозволяють випускати до 70 000 тон молочної продукції в рік.

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



ДП «Старокостянтинівський молочний завод» має розгалужену систему дистрибуції, співпрацює з різноманітними національними та регіональними компаніями. Окрім власних торгових марок, компанія є виробником продукції багатьох відомих торгових мереж, зокрема Фоззі Груп, Велика Кишеня, Караван, АТБ, Ашан тощо [71].

Підприємство посідає високе місце серед вітчизняних товаровиробників.

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» було засноване у 1922 році. У 1928 році підприємство виготовляло 1300-1400 кг масла на добу. Сировина для виготовлення масла доставлялася до заводу гужовим транспортом. Під час Другої Світової Війни підприємство було захоплене німецько-фашистськими загарбниками, в результаті чого завод був частково зруйнований та пограбований. Відновлення підприємства відбувалось одразу після визволення міста. Через 11 місяців після цього завод запрацював.

У 2006 році було встановлено нове обладнання з виробництва сухого знежиреного молока. Продуктивність підприємства збільшилась майже вдвічі.

Наступного року підприємство було реконструйовано, що дало можливість виготовляти сичужні тверді сири. Було введено в дію нове обладнання високої потужності зарубіжного виробництва, воно не має українських аналогів і дає можливість виготовляти високоякісні сири голандської технології. Виробнича потужність цеху виробництва твердих сирів в середньому за добу становить 100 т. молока.

Основною продукцією, яку реалізує завод, є молоко, олія, спреди, сир, казеїн, сухе молоко, масло селянське вершкове фасоване «Наш молочник», «Вершкова долина», маргарин тощо.

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» сертифікований на відповідність вимогам міжнародних стандартів системи управління якістю ISO 9001:2000 та системи безпеки харчових продуктів ISO 22000:2005» [46].

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» вбачає у своїй головній місії виготовлення молочної продукції високої якості, задоволення усіх смаків

споживачів, а також удосконалення процесів у використанні своїх методів, досвіду та сировини, які б не становили загрози навколишньому середовищу.

Основні цілі підприємства:

- підвищити якість продукції;
- зайняти лідерські позиції серед виробників молочної продукції в Україні;
- підвищення задоволеності працею співробітників, зміцнення здоров'я та фінансового добробуту працівників;
- підвищити дохідність підприємства та забезпечити її стабільність;
- мати позитивний імідж серед споживачів, постачальників та посередників;
- забезпечити ефективну кадрову політику із залученням висококваліфікованих кадрів.

Підприємство має відокремлене майно, самостійний баланс, свій розрахунковий та інші рахунки в установах банків, в т.ч. валютні рахунки, діє на підставі повної господарської самостійності та самофінансування. Майно підприємства складають основні фонди, оборотні кошти та інші матеріальні цінності, вартість яких відображена в балансі. ДП «Старокостянтинівський молочний завод» здійснює володіння, користування і розпорядження своїм майном у відповідності з метою своєї діяльності.

Фінансові результати ДП «Старокостянтинівський молочний завод» формуються за рахунок виручки від реалізації продукції (робіт, послуг), кредитів, коштів отриманих від продажу цінних паперів, пожертвувань, дарів та інших фінансових засобів.

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

Організаційну структуру управління визначають як категорію менеджменту, яка відображає організаційний бік відносин управління і становить єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.



Рис. 2.1. Структура ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Організаційна структура ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є лінійно-функціональною. Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможливорює необхідний маневр ресурсами. Вона є найдоцільнішою за масового виробництва зі сталим асортиментом продукції та незначними еволюційними змінами технології її виготовлення [70].

Організаційна структура управління підприємства зображена на рис. 2.2.

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. Виробництво цільномолочної продукції, твердих та плавлених сирів, вершків, масла, казеїну, сухого молока, та іншої продукції з молока та продуктів його переробки;
- дистрибуція і управління продажами як продукцією власного виробництва, так і торгівля іншими товарами;
- підвищення технічного рівня виробництва, заготівель та переробки молока, роздрібної та оптової торгівлі, вирішення завдань соціального розвитку молочної галузі.

Для ефективної роботи та для досягнення цілей підприємство має право на зайняття також іншими видами економічно доцільної діяльності, що не заборонені чинним законодавством України.

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, а також веде статистичну звітність та подає її у встановленому порядку та обсязі органам державної статистики.

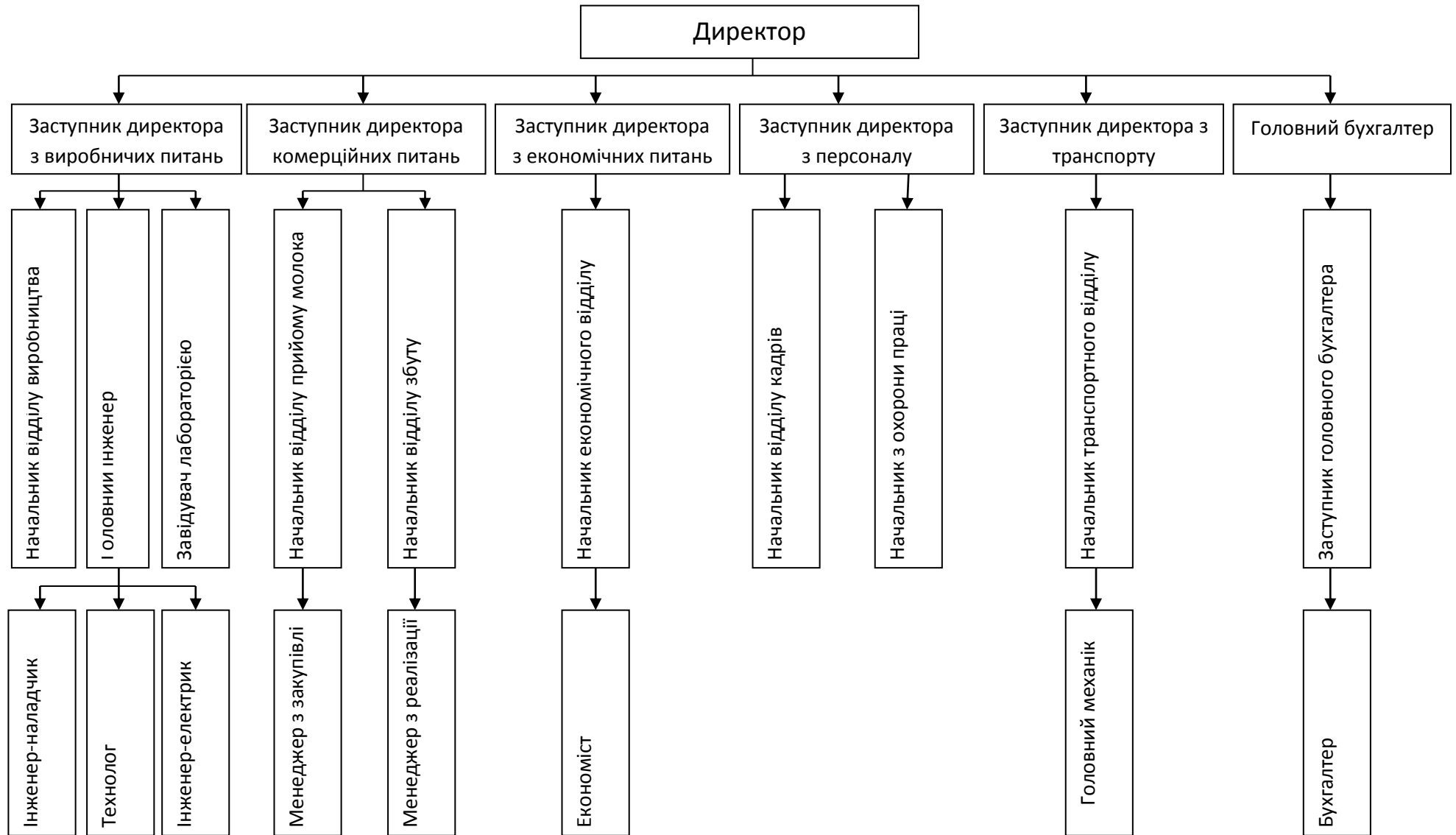


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» сьогодні одне із найсучасніших високотехнологічних сироробних підприємств України. Кожен виробничий процес – повністю автоматизований та закритий. Потужності підприємства являють собою шість ліній приймання молока, кожна по 25 000 літрів на годину. Новітні виробничі технології ДП «Старокостянтинівський молочний завод» відповідають стандартам ISO і HACCP та забезпечують кінцевому продукту відмінні якість та смак.

Фінансовий стан підприємства - це рух грошових коштів, які обумовлюють реалізацію або виробництво продукції підприємства. Під фінансовим станом підприємства розуміють здатність компанії здійснювати фінансування в свою діяльність. Фінансовий стан підприємства показує ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, а також доцільність інвестування фінансових ресурсів в діяльність і ефективність їх використання. За фінансовим станом можна судити про платоспроможність, ліквідність та фінансову стійкість підприємства. Саме на підставі цих даних підприємство розробляє стратегію роботи, складаються оцінки роботи і приймаються рішення про подальшу роботу компанії [2].

Фінансовий стан безпосередньо залежить від показників ефективності діяльності підприємства. Наприклад, зростання обсягу виробництва і продажів покращує фінансовий стан підприємства, а уповільнення обсягів виробництва і зниження продажів негативно впливає на фінансовий стан.

Для початку проведемо розрахунок основних економічних показників ДП «Старокостянтинівський молочний завод», які відображені у таблиці 2.1. Дані для розрахунків відображені в додатках А, Б та В.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ДП  
«Старокостянтинівський молочний завод» за 2017 – 2020 роки

Показник	Одиниці виміру	Значення показників у відповідному періоді				Абсолютне відхилення 2020/2017
		2017	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7
Власний капітал	тис.грн.	26 000	26 000	26 000	26 000	0
Первісна вартість основних засобів	тис.грн.	50 972	59 518	72 605	88 592	37 620
Необоротні активи	тис.грн.	27 433	27 307	34 973	37 138	9 705
Оборотні активи	тис.грн.	68 400	102 748	122 984	158 965	90 565
Власний капітал	тис.грн.	54 482	69 379	86 514	111 682	57 200
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	тис.грн.	621	621	621	621	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	тис.грн.	40 730	60 055	70 822	83 800	43 070
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	358 207	570 113	614 100	666 857	308 650
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	318 453	505 553	529 947	551 516	233 063
Валовий прибуток	тис.грн.	39 754	64 560	84 153	115 341	75 587
Інші операційні доходи	тис.грн.	1 263	4 512	6 839	7 442	6 179
Витрати на збут	тис.грн.	21 510	43 887	57 492	69 387	47 877
Інші операційні витрати	тис.грн.	1 380	2 475	8 207	20 160	18 780
Чистий прибуток	тис.грн.	10 084	12 207	11 936	21 442	11 358
Середня кількість працівників	чол.	458	480	604	667	209
Витрати на оплату праці	тис.грн.	22 647	38 999	44 068	52 268	29 621
Матеріальні витрати	тис.грн.	304 945	494 593	521 807	552 976	248 031

\*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 і протягом досліджуваного періоду значно покращило практично всі показники своєї діяльності. Штат працівників збільшився у 2020 році, порівняно з 2017 роком на 209 чол. (більш як на 30%), що призвело до збільшення фонду оплати праці (у 2020 році фонд оплати праці порівняно з 2017 роком зріс більш як на 43%). Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) протягом

досліджуваного періоду зріс майже у два рази, з 358207 тис. грн. у 2017 році до 666857 тис.грн. у 2020 році, а чистий фінансовий результат (прибуток) зріс більш як у два рази.

«Головною цінністю кожного підприємства є висококваліфіковані працівники. Діяльність підприємства не буде ефективною, якщо керівництво не турбується про формування колективу однодумців» [77]. На ДП «Старокостянтинівський молочний завод» керівництво приділяє достатню увагу усім членам колективу, особливо висококваліфікованим кадрам. Для того, щоб працівники були задоволені своєю роботою, підприємство створює всі необхідні умови праці, такі як душові, їдальні, виробничі приміщення тощо, а також покращує вже існуючі.

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

Таблиця 2.2

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

Назва показника	Роки					Відхилення,%				
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2016
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 облікового складу підприємства станом на 2020 рік становила 695 чоловік. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працювали за сумісництвом – 13 осіб. Чисельність працівників, які працювали на умовах неповного робочого часу – 146 осіб.

Структурно-динамічний аналіз персоналу підприємства свідчить про те, що існує тенденція до зменшення середньоспискової чисельності працівників. Так, у 2020 році чисельність працівників зменшилась на 14,83% і становила 695 осіб, в порівнянні з 816 осіб у 2016 році. Найбільшу частку в структурі працівників становлять робітники.

Аналіз динаміки фонду оплати праці проведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Аналіз динаміки ФОП на ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Назва показника	Роки					Відхилення,%				
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2016
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 таблиці 2.3, середня заробітна плата на підприємстві є значно нижчою за середню заробітну плату в Україні та навіть у регіоні. Розмір середньої заробітної плати у 2020 році становив всього 6267 грн. Хоч у динаміці Фонд оплати праці постійно зростає. Зростає також продуктивність праці, яка за п'ять досліджуваних років зросла більш як у два рази. Звідси можна й пояснити

значну плинність персоналу. Оскільки постійному зростанні продуктивності праці, заробітна плата має зростати більш інтенсивно і відповідати показнику середньої заробітної плати хоча б по регіону.

Для аналізу діяльності підприємства недостатньо мати баланс та звіт про фінансові результати. Значно важливіше розрахувати показники, на основі яких можна зробити відповідні висновки. Для такого аналізу варто розрахувати чотири групи показників: фінансової стійкості; ділової активності; ліквідності та рентабельності.

Фінансова стабільність визначається з точки зору її здатності сприяти та посилювати економічні процеси, керувати ризиками та поглинати потрясіння. Результати динаміки показників фінансової стабільності наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Показники	Умовні позначення	Роки			Відхилення (2020/2018 р.)	Нормативне значення
		2018	2019	2020		
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, представлені в таблиці 2.4 дають можливість зробити висновок про те, що підприємство є автономно та фінансово незалежним, але й фінансово нестабільним, оскільки показники коефіцієнта в динаміці є значно меншими від нормативного значення. Коефіцієнт фінансової стійкості у динаміці має позитивні зміни, які не є дуже суттєвими, так за три досліджуваних роки він виріс всього на 0,04. Таку ж тенденцію мають коефіцієнти фінансової стабільності та фінансової стійкості, які у 2020 році становили: 1,33 та 0,57 відповідно. Це свідчить про низьку фінансову стабільність підприємства.

Ділова активність підприємства характеризує зусилля, які докладаються підприємством для виведення на ринок продукції, праці, капіталу, а при аналізі фінансово-господарської діяльності цей термін застосовується для характеристики поточної виробничої і комерційної діяльності.

Аналіз ділової активності підприємства проводиться за такими критеріями:

- широта ринку збуту продукції;
- наявність продукції, що поставляється на експорт;
- репутація підприємства, яка відображається через діловий імідж клієнтів, які користуються послугами підприємства.

Показники ділової активності характеризують ступінь ефективності використання наявних його активів з погляду виробництва та реалізації готової продукції. Ділова активність підприємства вимірюється відношенням продукції чи прибутку до авансованих ресурсів або до затрат [27].

Показники ділової активності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників ділової активності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Показники	Умовні поз-ня	Роки			Відхилення (2020-2018р.)	Нормативні значення
		2018	2019	2020		
Оборотність активів	$O_{\text{акт}}$	4,38	3,89	3,40	-0,98	Збільшення
Фондовіддача	$\Phi$	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)	$\Pi$	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	$\text{Ч}_{\text{пог.дз}}$	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»

На основі представлених у таблиці 2.5 розрахунків можна зробити висновок, що практично всі показники ділової активності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» протягом досліджуваного періоду мають негативну динаміку. Так, оборотність активів підприємства сповільнилась, період одного обороту обігових коштів у 2020 році зріс більш як на 21 день в порівнянні із 2018 роком. Коефіцієнт оборотності власного капіталу має також негативну динаміку, знизився із 8,22 у 2018 році до 5,97 у 2020 році.

Аналіз фондовіддачі показує, що на 1 грн. основних фондів припадає 18,2 грн. наявної продукції у 2020 році, коли в 2018 році цей показник становив 21.22 грн.

Фінансова ліквідність означає, наскільки легко активи можна перетворити в готівку. Такі активи, як акції та облігації, є дуже ліквідними, оскільки їх можна

конвертувати в готівку протягом декількох днів. Однак великі активи, такі як основні засоби, обладнання, не так легко перетворити на грошові кошти.

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

Отримані результати розрахунків ліквідності представимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Динаміка показників ліквідності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Показники	Умовні позначення	Роки			Відхилення (2020/2018 р.)	Нормативне значення
		2018	2019	2020		
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»

Із аналізу таблиці 2.6 бачимо, що підприємство є ліквідним. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що на підприємстві з ліквідністю активів все в порядку, тобто підприємство здатне погашати поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Причому цей коефіцієнт є більшим за нормативне значення протягом всього періоду досліджень та має тенденцію до зростання. Це говорить про те, що у 2018 році на 1 грн. поточних зобов'язань у підприємства було 1,71 грн. активів, а у 2020 році на 1 грн. поточних зобов'язань припадало уже 1,9 грн. активів. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності також протягом всього періоду досліджень зростало, так у 2020 році коефіцієнт швидкої ліквідності становив 1,63, у порівнянні з 2018 роком він виріс на 0,44 та є значно більшим від

нормативного значення. Що стосується коефіцієнта абсолютної ліквідності, то його значення на протязі досліджуваного періоду було більшим від нормативного в два і навіть у три рази, а це свідчить про те, що підприємство здатне негайно погашати свої зобов'язання із значним запасом міцності.

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

Рентабельність є одним із чотирьох основних елементів для аналізу фінансової звітності та результатів діяльності компанії в цілому. Інвестори, кредитори та менеджери використовують ці ключові елементи, щоб проаналізувати, наскільки добре працює компанія та майбутній потенціал, який вона може мати, якби діяльністю керували належним чином.

Два ключових аспекти рентабельності - це доходи та витрати. Доходи – це сума грошей, зароблена від клієнтів продажем продукції чи наданням послуг. Однак отримання доходу не є безкоштовним. Підприємства повинні використовувати свої ресурси для виробництва цієї продукції та надання цих послуг. Рентабельність розглядає взаємозв'язок між доходами та витратами, щоб побачити, наскільки успішно працює компанія та майбутнє потенційне зростання компанії.

Результати розрахунків показників рентабельності представимо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Показники	Умовні позначення	Роки			Відхилення (2020/2018)	Нормативне значення
		2018	2019	2020		
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

## Продовження табл. 2.7

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 на одиницю власного капіталу підприємства у 2020 році припадало 0,19 грн. чистого прибутку. Із аналізу показників рентабельності виробничих фондів можна зробити висновок, що на одиницю вартості виробничих фондів у 2020 році припадало 0,43 грн. чистого прибутку. Аналіз показників рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком підприємства у 2020 році показує, що на одиницю виручки від реалізації за чистим прибутком припадало 0,03 грн. чистого прибутку. Отже, в загальному можна стверджувати про прибутковість підприємства.

З аналізу таблиці 2.7 також видно, що період окупності капіталу та власного капіталу підприємства у 2020 році у порівнянні з попередніми роками дещо покращився (цей період зменшився), що відповідно позитивно вплине на діяльність підприємства.

Отже, проведений 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).

Отже, 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.

## 2.2 Дослідження конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Упродовж 2020 року більшість країн мали нижчі ціни на молоко, ніж за українські. Так, у серпні 2020 року середня ціна на молоко в Україні становила 5,16 тис. грн/т. В той же час у Польщі, Латвії, Німеччині та Естонії молоко коштувало 3,9 тис. грн/т у гривневому еквіваленті.

При збільшенні обсягів виробництва молока, збільшились і обсяги виробництва цільно-молочної продукції (ЦМП) (табл. 2.8) [65].

Таблиця 2.8.

### Обсяги виробництва молочних продуктів в Україні у 2016 – 2020 рр

Показник	Од. виміру	Роки					Відхилення 2020 до 2016 р., %	Відхилення 2020 до 2019 р., %
		2016	2017	2018	2019	2020		
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
Споживання молока та молочних продуктів на 1 особу у перерахунку на молоко	л/рік.	212,4	205,4	204,9	214,9	217	2,2	1



Якщо порівнювати 2019 та 2020 роки, то у 2019 році виробництво молока становило 909,3 тис. т, а у 2020 – 946,2 тис.т, цьому сприяло збільшення обсягів виробництва масла (92,8 тис.т, +5,2%), сирів (82,8 тис.т, +5,3%) та кисломолочних продуктів (517,9 тис.т, +6,5%).

Світове виробництво молока та молочної продукції у 2020 році представлено на рис. 2.3.

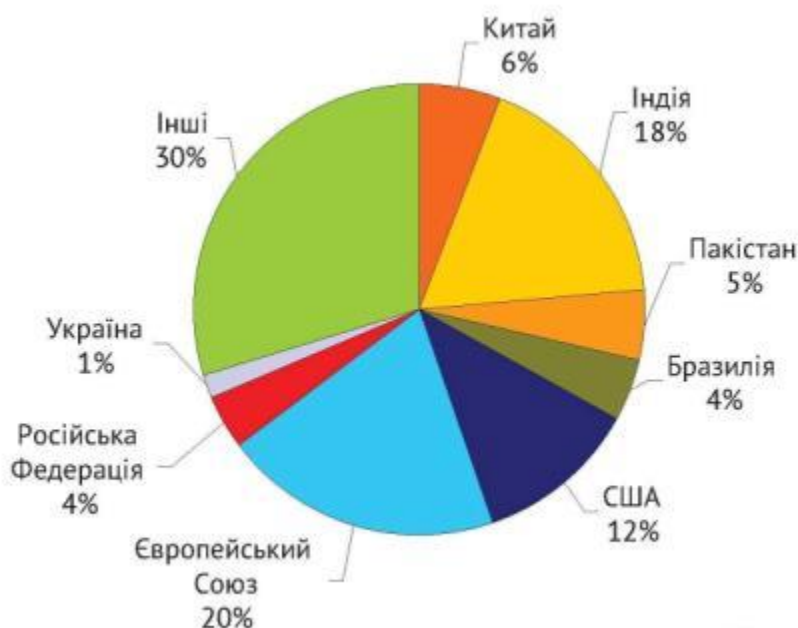


Рис. 2.3. Структура світового виробництва молока та молочної продукції у 2020 році

Україна займає 11 місце в світі з виробництва молока (1,5%). Причин цьому є багато, зокрема те, що сировина для виробництва молочної продукції не відповідає стандартам якості. Тому необхідним є приведення відповідності вітчизняних стандартів молочної продукції до світових [12].

Для того, щоб визначити рівень розвитку молочної галузі будь-якої країни, є важливим визначення виробництва молока на одну особу. На 2020 рік на одну особу припадає 217 л споживання молока молочної продукції – це в 1.5 рази менше, ніж в Росії та майже втричі нижче за країни Європи. Виробництво молока на одну особу є найвищим у Данії – 875 кг, після цього йдуть Нідерланди – 709 кг, Білорусь – 671 кг, Швейцарія – 540 кг та Фінляндія – 423 кг.

Щодо України, то тут зменшились обсяги виробництва твердих сирів (-1,5% до 163,8 тис.т), а також обсяги виробництва спредів та суміші - 53,1 тис.т проти 53,4 тис.т у 2019 р [96].

Структура виробництва молочної продукції у 2020 році представлена на рис. 2.4.

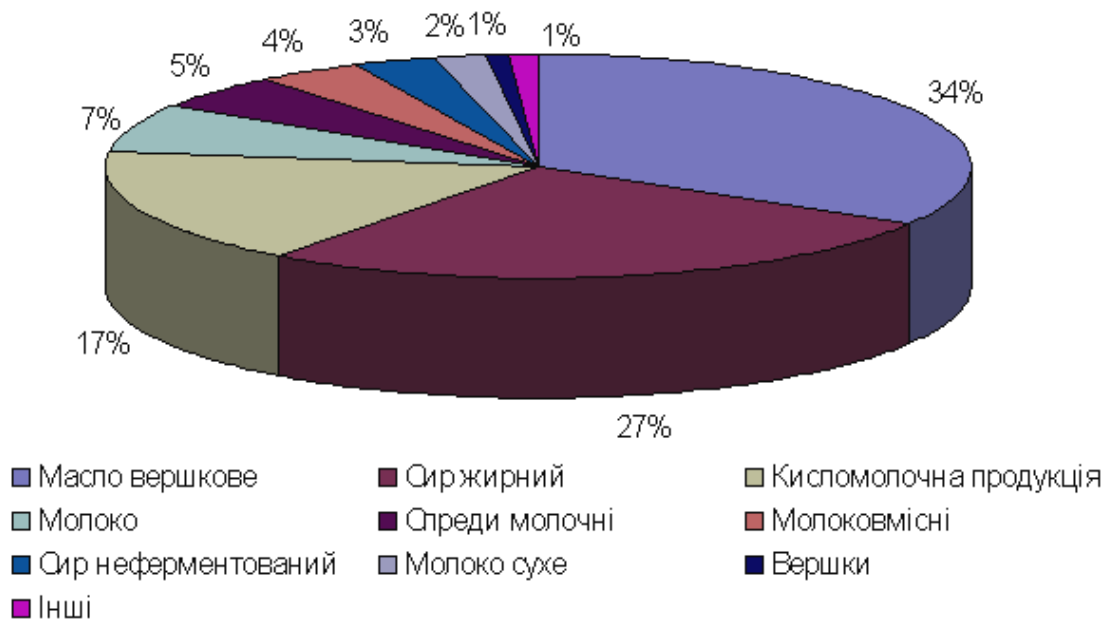


Рис. 2.4. Структура виробництва молочної продукції в Україні у 2020 р.

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

1) Данон Україна – займає приблизно 9% ринку молочної продукції. Має два заводи в Україні – у м. Херсон та м. Кременчук.

2) Молочний Альянс – компанія, яка займається виготовленням основної молочної продукції, займає 7,8% ринку.

3) Люстдорф – українська молочна компанія, основними видами продукції якої є молоко тривалого зберігання, масло вершкове, вершки тощо. Займає 7% ринку [72].

4) Terra Фуд – компанія, яка має досить високі позиції на ринку з виготовлення вершкового масла, рослинно-вершкових сумішей та сиру в Україні. Займає 6,9% ринку [73].

5) Альміра – один з найбільших виробників сиру та сирної продукції. Свою продукцію компанія поставляє у більш, ніж 50 країн світу.

Іншими великими виробниками молочної продукції є Вімм-Білл-Данн Україна (66,6 тис.т), Галичина (58,5 тис.т), Мілкіленд-Україна (26,7 тис. т молочної продукції), які відповідно займають 5,3%, 4,8% та 3,9% ринку за результатами 2020 р.

«Для завоювання нових споживачів підприємству варто працювати над розширенням асортиментного ряду, адже на сьогодні воно має надто вузьку спеціалізацію, враховуючи можливості та наявне обладнання» [31].

Споживачами є як підприємства юридичні особи, так і фізичні особи. Споживачів даного підприємства можна розподілити на наступні сегменти (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Сегментування споживачів продукції ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

«На вибір покупців впливають соціальні, економічні та психологічні фактори. Споживачі відрізняються один від одного за рівнем доходів, віком, вподобаннями та ін» [80].

Найчастіше вплив на поведінку покупців має їх платоспроможність (рівень доходів, стабільність), наявність заощаджень, боргів тощо.

Розглянувши свої можливості, молокозавод вирішив орієнтуватися на споживачів з середнім та низьким рівнем доходів, що буде становити 70% населення (рис. 2.6).

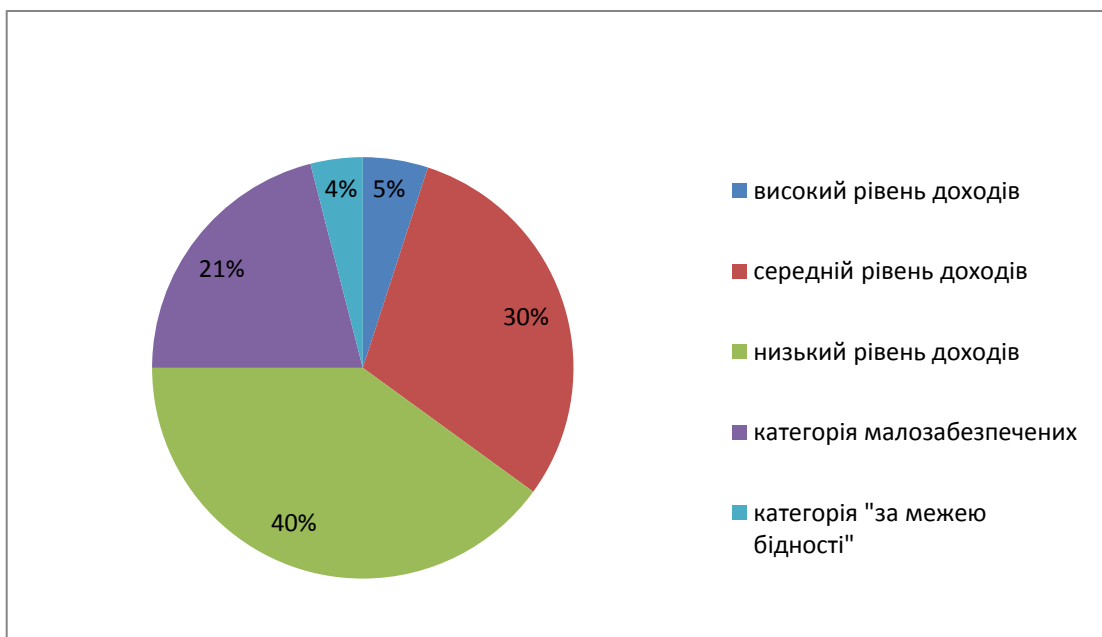


Рис. 2.6. Категорії споживачів за рівнем доходів

Важливим чинником у діяльності підприємства є його конкурентоспроможність. Для того, щоб оцінити стан самого підприємства варто порівняти його сильні та слабкі сторони з основним конкурентом [19].

«Одним із інструментів, який дозволяє дослідити конкурентні переваги підприємства в ринковому середовищі є SWOT-аналіз, результати якого дозволяють визначити негативні та позитивні фактори, що впливають на діяльність підприємства як із зовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому» [40]. Якісно

виконаний SWOT-аналіз дає можливість виявити максимальну кількість проблем на підприємствах. Ці проблеми беруться за основу для розробки проекту розвитку підприємства.

Для початку оцінюються можливості та загрози макрооточення для подальшого дослідження. Оцінка факторів зовнішнього середовища, які впливають 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

Провівши аналіз в таблиці 2.9, можна зробити висновок, що на розвиток ДП «Старокостянтинівський молочний завод» значно впливає чисельність населення, загальногосподарська кон'юнктура, темпи технологічних змін та купівельна спроможність населення. Фінансово-кредитна політика в країні та стан законодавства мають негативний вплив на підприємство.

Отже, загалом фактори зовнішнього середовища мають позитивний вплив на підприємство, загальний рівень впливу становить +19.

Далі проводиться оцінка мезооточення (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

Оцінка можливостей і загроз мезооточення ДП «Старокостянтинівський молочний завод» показує, що негативний вплив на діяльність організації здійснюють галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію.

Загалом фактори мезооточення впливають на підприємство позитивно, загальний рівень впливу становить +5.

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"> <li>1. Широкий асортимент продукції.</li> <li>2. Висока якість продукції.</li> <li>3. Позитивний імідж підприємства.</li> <li>4. Високий технічний та технологічний рівень роботи підприємства.</li> <li>5. Використання нових технологій та модернізація виробництва.</li> <li>6. Вихід компанії на нові ринки збут</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відчутні коливання обсягів виготовлення продукції залежно від природних та сезонних змін, що призводить до циклічних змін отримання прибутків протягом року.</li> <li>2. Зниження платоспроможності населення.</li> <li>3. Зниження споживання молокопродуктів населенням. У 2016 році рівень споживання молокопродуктів становив 68,1%, у 2017 році – 59,2%, у 2018 році – 54,2%, у 2019 році – 53,9%; у 2020 році – 53,5% від раціональної норми споживання, яка складає 380 кг/рік.</li> <li>4. Політична та економічна нестабільність, відсутність будь-якої підтримки держави.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок модернізації та технічного переоснащення виробництва.</li> <li>2. Розширення асортиментного ряду продукції підприємства.</li> <li>3. Можливість розширення експорту продукції, пошук нових ринків збуту.</li> <li>4. Розвиток власної сировинної бази.</li> <li>5. Гнучка організаційна структура підприємства, яка дає можливість створення нових відділів, делегування повноважень, чітке відокремлення трьох рівнів управління: вищого, середнього та нижчого.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значне підвищення цін на первинну сировину у зв'язку із занепадом тваринницької галузі.</li> <li>2. Подальша непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі.</li> <li>3. Подальше збідніння населення.</li> <li>4. Збільшення цін на енергоресурси.</li> <li>5. Відтік висококваліфікованого персоналу у зв'язку із незначною ЗП.</li> </ol>

Провівши SWOT-аналіз діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод», виявлено, що все ж таки у підприємства більше можливостей та сильних сторін, ніж загроз у зовнішньому середовищі та слабких сторін.

Для того, щоб визначити яка з конкурентних стратегій виявиться найкращою для ДП «Старокостянтинівський молочний завод», необхідно враховувати вплив певних факторів. Це означає, що для виживання в умовах ринку підприємство повинне:

- формувати найбільш бажану структуру стратегічного потенціалу з точки зору результативності своєї діяльності;
- раціоналізувати забезпеченість елементів стратегічного потенціалу необхідними ресурсами;
- адаптуватися до умов національної економіки країни базування.

Для того, щоб визначити конкурентні переваги ДП «Старокостянтинівський молочний завод», потрібно провести аналіз діяльності підприємства за двома параметрами: технологічними та соціально-організаційними.

«Технологічні параметри мають найбільшу важливість. За цими параметрами можна дослідити призначення товару, його належність до певної групи продукції. Сюди відносять норми, правила, стандарти, законодавчі акти, які визначають межі зміни параметрів продукції» [23].

З ціллю визначення рівня задоволеності споживачів продукцією ДП «Старокостянтинівський молочний завод» проведено опитування за найбільш важливими критеріями. Результати опитування споживачів наведені в 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 даних технологічних параметрів найбільше значущість має свіжість. За даними опитування показник свіжості всіх виробників-конкуrentів однаково



високий. Таким чином, ДП «Старокостянтинівський молочний завод» складає достойну конкуренцію для інших виробників.

Дизайн упаковки поступається іншим фірмам-конкурентам. Виключенням є дизайн упаковки молока. До 2018 року на упаковці молока був відсутній логотип підприємства, що заважало визначити виробника. На даний момент цей недолік усунуто. Це дозволило збільшити кількість споживачів молока, тим самим підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Перевагою ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є ціна продукції. Середня ціна упаковки молока підприємства становить 20 грн, в той час як у конкурентів ціна варіюється від 22 до 25 грн.

До соціально-організаційних параметрів відносяться облік соціальної структури споживачів, національних особливостей в організації виробництва, збуту та реклами продукції. Для оцінки соціально-організаційних параметрів діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» потрібно додати оцінки споживачів для кожного підприємства.

Підприємство "Данон Україна" в результаті опитування отримало 49 балів. Підприємство "Молочний Альянс" отримало 47 та ДП «Старокостянтинівський молочний завод» отримало 48 балів. Не дивлячись на недоліки та слабкі сторони, ДП «Старокостянтинівський молочний завод» займає досить високі позиції на ринку та вдосконалює свою діяльність для підвищення своїх конкурентних переваг.

Для оцінювання конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод», здійснимо макро- та мікросегментацію товарів, визначимо потенційних споживачів товару та дослідимо особливості продукції в порівнянні з конкурентами. Макросегментація наведена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Макросегментація товарного ринку для продукції ДП  
«Старокостянтинівський молочний завод»

Масло селянське ТМ «Наш молочник»		
Що?	Кому?	Як?
Відмінні смакові якості Насичення організму необхідними вітамінами	Споживчий ринок	Масло селянське ТМ «Наш молочник» 72,6%, 180г
Сир плавлений ТМ «Molendam»		
Що?	Кому?	Як?
Утамування голоду Насичення організму вітамінами	Споживчий ринок	Сир плавлений crema bianca ТМ «Molendam» брикет 45%, 70г
Продукт рослинно-вершковий ТМ «Фермерський»		
Що?	Кому?	Як?
Відмінні смакові якості Насичення організму вітамінами та мікроелементами	Споживчий ринок	Продукт рослинно-вершковий ТМ «Фермерський» 72,5%, 200г

Мікросегментацію товарного ринку наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Мікросегментація товарного ринку для продукції ДП  
«Старокостянтинівський молочний завод»

Географічні критерії	Демографічні критерії
Тип місцевості: Хмельницька та Житомирська області	Стать: жіноча, чоловіча. Вік: від 18 до 70. Розмір сім'ї: від 2 до 6 осіб. Рівень доходу: середній, вище середнього. Освіта: середня, вища. Національність: не має значення.
Поведінкові критерії	Психографічні критерії
Первинні переваги: безпека та якість продукції; корисність для здоров'я. Привід для здійснення покупки: утамування голоду; підтримка здоров'я (наситити організм біфідобактеріями, білками, лактобактеріями, лактозою та пробіотиками, кальцієм), стимулювання і активізація травлення. Статус користувача (регулярний та починаючий споживач). Інтенсивність споживання: часто (майже кожного дня); Ступінь прихильності: висока.	Спосіб життя: традиціоналісти, життєлюбні. Тип особистості: помірковані

Для узагальнення здійсимо дослідження потенційної конкурентоспроможності продукції ДП «Старокостянтинівський молочний завод» (табл. 2.15-2.17).

Таблиця 2.15

Конкурентоспроможність та конкурентні переваги масла селянського ТМ «Наш молочник»

Фактор конкурентоспроможності	Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні із маслом селянським ТМ «Наш молочник»						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Технологія виробництва			3	4		1,2	
Ціна				3,4		1	2
Натуральність сировини			4	2	3		1
Упаковка				3	2	1	4
Термін зберігання		2,3			1,4		
Смакова лінійка продукції				2,3		4	1

1 – ТМ «Наш молочник»; 2 – ТМ «Яготинське»; 3 – ТМ «Молочний Альянс»; 4 – ТМ «Терра Фуд».

За результатами таблиці 2.15 бачимо, що ТМ «Наш молочник» (11 балів) випереджає конкурентів ТМ «Данон Україна» (4 бали), ТМ «Молочний Альянс» (-2 бали) та ТМ «Терра Фуд» (5 балів).

Таблиця 2.16

Конкурентоспроможність та конкурентні переваги сиру плавленого ТМ «Molendam»

Фактор конкурентоспроможності	Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні із сиром плавленим ТМ «Molendam»						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Технологія виробництва					3,4	2	1
Ціна			3	4	2	1	2
Натуральність сировини		4	2			3	1
Упаковка				4		1,3	2
Термін зберігання			2		1,4		3
Смакова лінійка продукції				1	2,3		4

1 – ТМ «Molendam»; 2 – ТМ «Злагода»; 3 – ТМ «Ферма»; 4 – ТМ «Славія».

За результатами конкурентоспроможності плавленого сиру ТМ «Molendam» бачимо, що ТМ «Molendam» (11 балів) випереджає товари ТМ «Злагода» (5 балів), ТМ «Ферма» (8 балів) та ТМ «Славія» (1 бал).

Таблиця 2.17

Конкурентоспроможність та конкурентні переваги продукту рослинно-вершкового ТМ «Фермерський»

Фактор конкурентоспроможності	Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні із маслом селянським ТМ «Наш молочник»						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Технологія виробництва					3,4	1,2	
Ціна					1	2	3,4
Натуральність сировини			4	3		2	1
Упаковка			1		3	2	
Термін зберігання				3	1	2	4
Смакова лінійка продукції			4	1	2,3		

1 – ТМ «Фермерський»; 2 – ТМ «Молокія»; 3 – ТМ «Добриня»; 4 – ТМ «Геркулес».

Отже, продукт рослинний-вершковий ТМ «Фермерський» є конкурентоспроможним - 7 балів, ТМ «Молокія» - 11 балів, ТМ «Добриня» - 6 балів та ТМ «Геркулес» - 5 балів.

Провівши дослідження макро- та мікросегментації товарного ринку, конкурентоспроможності та конкурентних переваг, можна зробити висновок, що ДП «Старокостянтинівський молочний завод» гідно конкурує за параметрами ціни, технології виробництва та натуральності сировини.

### **2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»**

Український ринок молочних продуктів у 2020 році показав зниження експорту та збільшення імпорту. Експорт молочної продукції України становив 515 млн. дол. США, а імпорт – 241, 5 млн. дол. США. Так, сальдо

зовнішньоторговельного балансу молочними продуктами склало 273,5 млн. дол. США, що є на 14% менше за показники 2019 року.

Таблиця 2.18

Основні показники зовнішньої торгівлі України молоком і молочними продуктами у 2016 – 2020рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020 до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Імпорт	455	273	257	383	392	-13,8
Експорт	919	956	964	809	771	-16,1
Сальдо	464	683	707	426	397	-14,4

Найкращу тенденцію має імпорт продукції з низьким вмістом молока: імпорт молочної сироватки підвищився в 2,4 рази та склав 34,4 тис.т. Імпорт молока та вершків підвищився на 62% і склав 6 тис. т, імпорт масла підвищився на 56% (14 тис.т), а сиру – на 13 % (19,3 тис.т). Підвищився експорт білоруської молочної продукції до України. Так, у 2019 році імпорт молочної продукції Білорусі до України становив 26,3 млн. дол. США, а у 2020 показник збільшився на 58% - до 41,5 млн. дол. США.

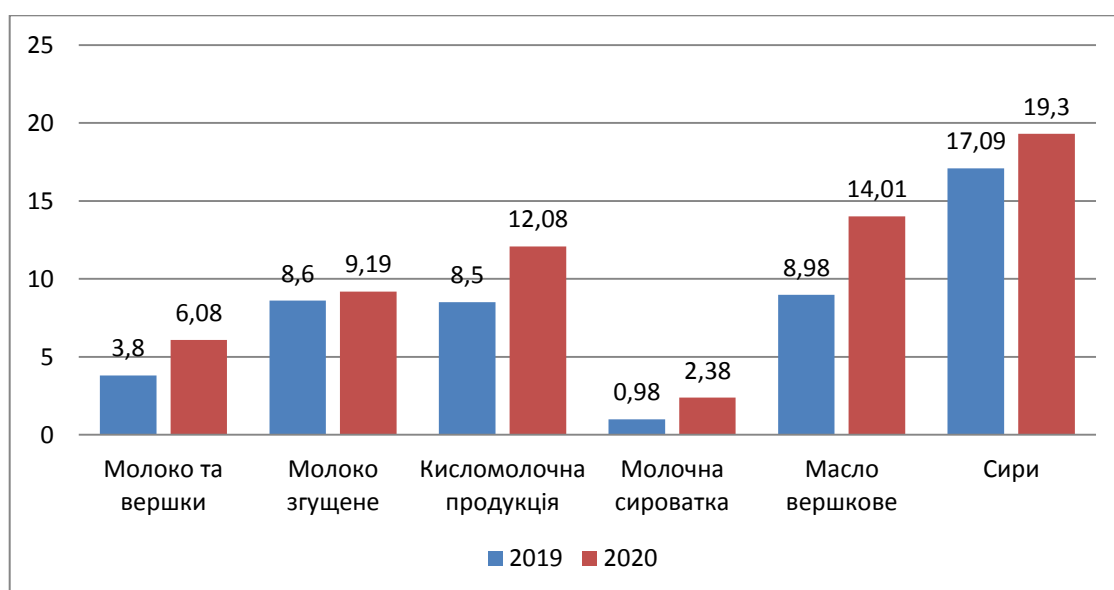


Рис. 2.7. Структура імпорту молокопродуктів у 2019 – 2020рр. (тис. т)

Щодо експорту, то основним товаром експорту молочної продукції України є сир. Сири займають більше 70% загального обсягу експорту (рис. 2.8).

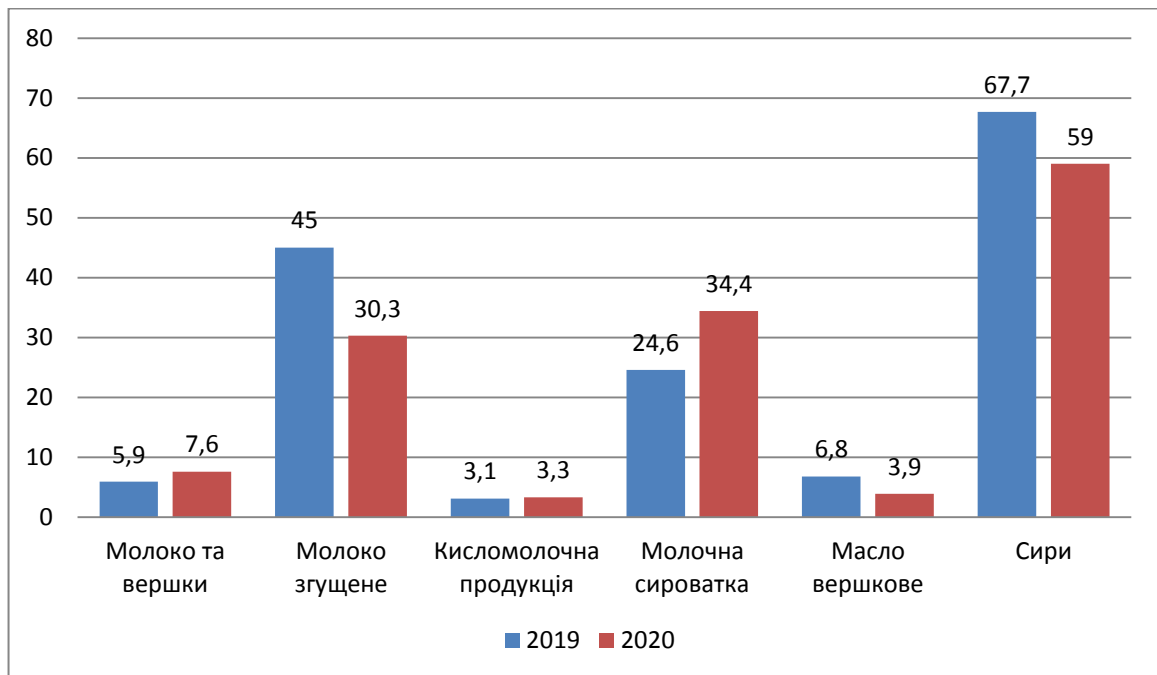


Рис. 2.8. Структура експорту молокопродуктів у 2019 – 2020рр. (тис. т.)

У 2020 році Україна зменшила обсяги продажу на зовнішні ринки молока, згущених вершків та сиру, проте підвищила обсяги експорту молока, масла та молочної сироватки. Показник експорту сиру у 2020 році становив 59 тис. т, що є на 13% менше за показники минулого року.

Щодо основних країн постачання молочної продукції, то на даний час це Молдова, Грузія, Пакистан, Казахстан тощо. Основні види продукції, що постачаються за кордон, наведені в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

## Експорт основних видів продукції з України

Країна	Вид продукції	Кількість (%)
Молдова	Молоко та вершки	46,5
Грузія		30,7
Молдова	Сквашені молочні продукти	70
Грузія		14,7
Азербайджан		5,9
Казахстан	Сир	55
Молдова		25,5
Азербайджан		6,5
Пакистан	Молочна сироватка	12,3
В'єтнам		10,7
Казахстан		9,4
Казахстан	Вершкове масло	25
Грузія		16
Єгипет		10

Українські підприємства з виробництва молочної продукції проводять модернізацію обладнання, застосовують новітні технології європейських стандартів, підвищують свої виробничі потужності для збільшення обсягу зовнішньої торгівлі [26].

Подальший прогноз розвитку молочного ринку показує, що передбачається помірне зростання розвитку галузі як за рахунок збільшення виробництва, так і за рахунок імпорту, незважаючи на складну економічну ситуацію. Підвищення імпорту буде відбуватись тому, що європейська молочна продукція має досить високу якість та може конкурувати у ціні, так як сировина у Європі дешевша, ніж в Україні [7].

Важливими факторами, які впливатимуть на розвиток молочного ринку в Україні, є ціна сировини та готової продукції. Ціну сировини формує дефіцитний ринок, проте ціна готової продукції залежить від державного регулювання. Ціна на сировину у 2020 році зросла на 25%, а на готову продукцію – на 4%.

Подальше зростання ціни на сировину буде критичним для галузі, оскільки ціна на сировину досягне рівня Росії, де вона дорожча приблизно на 15%, ніж в Україні [38].

Молочна галузь у найближчі роки буде імпортозалежна від сировини. Країнами постачання будуть Польща, Білорусь, Нова Зеландія та Бразилія, що підтверджує, що молочна галузь України вже достатньо інтегрована в світову економіку.

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» має як імпорту, так і експортну діяльність. Імпортна діяльність підприємства доволі ефективною, завод здійснює закупівлі матеріально-технічних ресурсів, таких, як харчові добавки до молочної продукції: ароматизатори, наповнювачі, закваски, упаковки тощо, технологічне обладнання: обладнання з розливу, сепаратори, пастеризатори, обладнання для розливу, фасування та упакування продукції. Діяльність є безперебійною, поставки виконуються завжди вчасно у відповідності до договору без будь-яких проблем на кордоні.

Якщо говорити про експорт, то діяльність ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є менш ефективною, ніж імпорт. Підприємство реалізує за кордоном лише казеїн технічний, оскільки молочна продукція має короткий термін придатності та не має достатньо високої конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Експорт технічного казеїну постачається в країни Європи та деякі регіони Америки. Поставки здійснюються вже багато років, підприємство має постійних замовників, з якими укладено контракти та складено графіки поставок. Технічний казеїн використовують для виготовлення фарби, клею, пластмаси та штучного волокна. ДП «Старокостянтинівський молочний завод» займає 3 місце в Україні з експортної діяльності цього продукту. Країнами постачання є Польща, Німеччина, Бельгія, Франція, Хорватія, Австрія, Естонія, Латвія, Словаччина, Словенія тощо. Поставки казеїну складають 1840 тис. кг. на рік, 153 т/міс.



Всі інструменти підвищення ефективності експортної діяльності можна розділити на виробничі, пов'язані з продукцією та маркетингові, спрямовані на організацію збуту і сервісу продукції.

Інструменти підвищення ефективності експортної діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» представлені в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Інструменти підвищення експортної діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Виробничі інструменти	Маркетингові інструменти
Поліпшення «м'яких» показників експортної продукції (дизайн, колір, художнє рішення і т. д.)	Участь у виставках, ярмарках, міжнародних економічних місіях
Вдосконалення технічних параметрів продукції	Розвиток бренду
Зниження собівартості продукції: - впровадження нових технологій (інновації); - модернізація, ремонт, заміна обладнання; - підвищення кваліфікації кадрів	Система мотивації персоналу
Підвищення ефективності роботи посередників	Рекламна кампанія
Оптимізація роботи збутової мережі	Цінова політика
Підвищення якості сервісного обслуговування	Організація контролю якості продукції
Оптимізація логістики (перевезень)	

Дані інструменти значно підвищують експортну діяльність ДП «Старокостянтинівський молочний завод», збільшують обсяги реалізації продукції та забезпечують вищу прибутковість підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДП «СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»**

### **3.1 Напрямки розвитку конкурентних переваг підприємства**

Для ефективного функціонування в умовах ринку, досягнення і збереження конкурентоспроможності промислового підприємства, формування і підтримки конкурентних переваг більшість підприємств мають потребу в серйозній реорганізації підходів до ведення бізнесу і зміни методів управління в рамках стратегії сталого розвитку та вдосконалення на основі постійного моніторингу і оцінки зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

Розроблюваний підприємством комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності може мати різні розділи і напрямки відповідно до виявлених результатами оцінки конкурентоспроможності підприємства, його конкурентних переваг, сильних і слабких сторін системи управління [100].

Можна виділити наступні пріоритетні для реалізації процесів розвитку напрямки, актуальні для кожного промислового підприємства, систематизовані за групами:

Перша група напрямків включає заходи щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю промислового підприємства на основі аналізу та обліку ринкової ситуації та вподобань споживачів (інструменти маркетингового менеджменту). До неї віднесені: зниження рівня витрат на одиницю продукції; диверсифікація асортименту; поліпшення характеристик, підвищення терміну експлуатації; розширення параметрів післяпродажного обслуговування; вдосконалення тари і упаковки; формування позитивного іміджу продукції та підприємства в цілому; проведення зваженої цінової політики; виявлення і забезпечення переваг продукту в порівнянні з його заміниками і товарами-аналогами та ін.

До другої групи пріоритетних напрямків вдосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства віднесені заходи щодо

підвищення конкурентного потенціалу за допомогою розвитку конкурентних переваг за напрямками: вдосконалення виробничого процесу і організаційної діяльності в частині техніко-технологічної модернізації виробництва та інноваційного розвитку підприємства; поліпшення використання фінансового потенціалу; вдосконалення соціальної політики, формування і розвиток кадрового потенціалу.

Удосконалення виробничого процесу і організаційної діяльності передбачає: оновлення основних фондів відповідно до передових розробок та досягнень НТП, поліпшення їх використання, а також оборотних фондів і площ; вдосконалення технології виробництва продукції, впровадження сучасних енерго- та ресурсозберігаючих технологій, поліпшення матеріально-технічної бази; ефективне використання власного науково-технічного потенціалу; забезпечення сертифікації; вдосконалення методів управління та організації виробництва, виходячи з сучасних та перспективних напрямків виробничого менеджменту; оптимізація запасів; реорганізація виробничої та організаційної структури та ін. Тут же необхідно відзначити все зростаючу значимість таких процесів, як автоматизація та інформатизація всіх сфер діяльності промислового підприємства. Впровадження сучасних інформаційних технологій поряд з автоматизацією процесів виробництва є одним з пріоритетних напрямків вдосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, що дозволяє сформулювати додаткову конкурентну перевагу або посилити наявні.

Третя група містить заходи з розробки та реалізації конкурентних стратегій промислового підприємства на ринках. У цю групу включені: вивчення кон'юнктури ринків і їх сегментація, вибір цільового ринку і його сегменту, визначення умов діяльності на цьому ринку, розробка і вибір конкурентних стратегій, способів просування товару, заходів зі стимулювання збуту, рекламних концепцій; підвищення ефективності реклами; вдосконалення рівня патентно-правової роботи та ін. Сюди ж віднесено резерви використання заходів державного стимулювання розвитку: покращення можливостей використання державних програм щодо забезпечення конкурентоспроможності; використання

податкових пільг, державних дотацій, субсидій, кредитів; підвищення ефективності використання державної системи страхування; вдосконалення і використання законодавчої та нормативної бази господарювання.

Впровадження в практику діяльності промислових підприємств, запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю на основі посилення і реалізації конкурентних переваг, оволодіння перспективними технологіями менеджменту та прийомами конкурентної боротьби в сучасних умовах жорсткої конкуренції стає об'єктивно необхідною умовою довгострокового ефективного функціонування промислових підприємств.

На сучасному етапі основна мета вітчизняних промислових підприємств - підвищення конкурентоспроможності, розробка ефективних стратегій розвитку. У зв'язку з цим необхідно визначити основні актуальні завдання управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на сучасному етапі.

Основними завданнями управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в даний час, на мою думку, є наступні:

- рішення проблем розробки нової конкурентоспроможної продукції і організації ефективного і раціонального виробництва. Причинами даних проблем є відсутність або неефективне застосування на вітчизняних підприємствах сучасного і високотехнологічного устаткування, ресурсозберігаючих технологій і єдиної системи менеджменту якості.

Світова практика показує, що 80% зарубіжних фірм і компаній має сертифіковану систему менеджменту якості. Україна ж за цим показником суттєво відстає від світового рівня [88];

- вирішення проблеми підбору і підготовки кваліфікованого персоналу. Існує гостра необхідність в підготовці не тільки інженерів і техніків, а й кваліфікованих робітників для заміни фахівців вікового покоління. У розвинених країнах такі кадри - основа економіки. Якщо в США кваліфіковані робітники складають приблизно 50% працюючого населення, в Німеччині - 45%, то в Росії - всього 5%;

- вирішення проблеми впровадження інноваційних технологій. В сучасних умовах цілей підвищення ефективності промислового виробництва і, отже, підвищення рівня конкурентоспроможності, можна досягти переважно за рахунок розвитку інноваційних процесів, які отримують кінцеве вираження в нових технологіях, нових видах конкурентоспроможної продукції. Основною проблемою в інноваційній діяльності є проблема організації цієї діяльності, тобто проблема управління. Аналіз діяльності промислових підприємств дозволяє зробити висновок про те, що все більшого значення набуває якість управління інноваційною діяльністю. Для реалізації більшості стоять перед підприємством задач необхідна реорганізація системи управління підприємством на основі нових управлінських технологій. Підприємство, яке має намір працювати гнучко, неминуче приходять до необхідності використання інноваційних підходів.

Вплив різних чинників на процес формування конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод» має значну силу при наявності певних умов, які розглянуті в 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

## Продовження табл. 3.1

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
Вплив постачальників продукції на конкурентні переваги	
Невелика кількість постачальників	Які можуть визначати політику поставок, вибрати 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 [90]

Проведені дослідження показали, що ДП «Старокостянтинівський молочний завод» володіє значними конкурентними перевагами, може ефективно боротися з існуючими конкурентами. Конкуренти ДП «Старокостянтинівський молочний завод» досить сильні, і підприємству необхідно використовувати свої

сильні сторони для збереження лідируючого положення, покращувати слабкі сторони, розширювати асортимент для більш повного задоволення запитів споживачів.

В умовах інноваційної конкуренції, зумовленої технічним прогресом, підприємства молочної промисловості повинні постійно переглядати напрямки своєї діяльності, тобто приймати рішення про припинення випуску одних видів продукції, модифікації інших і випуску нових. Якщо раніше підприємства були переважно націлені на зменшення витрат, то в умовах ринкової економіки більш пріоритетною є стратегічна орієнтація на інновації, як найбільш важливий фактор успіху в бізнесі. Інновації сприяють збільшенню частки ринку, зростання прибутку і поліпшення економічного становища підприємства.

В даний час лідируючі позиції в молочній промисловості займають, як правило, підприємства, на яких активно впроваджуються нові наукомісткі технології і продукція.

Перехід підприємств молочної промисловості на випуск нових видів продукції являє собою складний, багатоаспектний і послідовний процес. При виведенні нової продукції на ринок необхідно знайти оптимальне рішення, яке відповідає як вимогам ринку, так і можливостям підприємства.

Підвищення ефективності діяльності підприємств молочної промисловості при випуску нових видів продукції може бути досягнуто за рахунок її унікальності і переваги над продукцією конкурентів, чіткої орієнтації на ринок молочної продукції, а також за рахунок технічної і виробничої синергії.

У той же час рішення про випуск нових видів продукції важкі і ризиковані, однак вони мають принципово важливе значення для існування і розвитку підприємства. Якщо підприємство хоче динамічно розвиватися, то воно повинно усвідомлювати наслідки ринкової орієнтації і користуватися надійними інструментами менеджменту для діагностики поточного стану бізнесу та встановлення прийняттого курсу подальшого розвитку.

Створення, виробництво та реалізація нової продукції є для підприємства молочної продукції досить складною проблемою. Основне завдання розробки

інвестиційного проекту - визначення основних напрямків по освоєнню і випуску найбільш прогресивних видів продукції, вдосконалення техніки, технології. Випуск нових продуктів необхідний для успішного розвитку будь-якої компанії. Якщо цього не відбувається, то в міру посилення конкуренції, зміни вимог самого ринку і технологій компанія буде втрачати свої позиції.

Для збільшення конкурентоспроможності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» був розроблений інвестиційний проект нового виду продукції.

Метою інвестиційного проекту є подальший розвиток підприємства шляхом виробництва і реалізації нової продукції - згущеного молока і введення в експлуатацію нового обладнання, а також створення додаткових робочих місць. Основні засоби є ключовим виробничим ресурсом, що формує, в значній мірі, якість продукції, що випускається, і визначають рівень її собівартості, тобто впливають на управління інвестиційним процесом на підприємстві. Зменшення введення в дію основних фондів, зниження середньорічної вартості основних засобів і, як наслідок, прискорення їх вибуття, зазвичай не дозволяє підприємствам реалізовувати свою продукцію внаслідок її невідповідності за якісними і ціновими параметрами вимогам конкурентного ринку.

Ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів також безпосереднім чином впливає на формування інвестиційних потреб підприємства, так як зниження показників продуктивності праці і матеріаловіддачі знижує рівень рентабельності виробництва і вимагає інвестування коштів в більш досконалі системи використання матеріальних і трудових ресурсів.

Успіх реалізації даного інвестиційного проекту на ДП «Старокостянтинівський молочний завод» обумовлений такими факторами:

- наявністю великого стабільного ринку збуту;
- великим досвідом виробництва і реалізації молочних продуктів;
- наявністю кваліфікованих працівників на підприємстві;
- багаторічними міцними зв'язками з постачальниками сировини і матеріалів;
- розвиненою транспортною мережею.



Виробництво згущеного молока планується на базі готових виробничих площ з використанням високотехнологічного виробничого комплексу з виробництва згущеного молока і «Doу Pack» - обладнання для упаковки згущеного молока з цукром.

Асортимент продукції, що випускається - молоко згущене з цукром. Головним компонентом є незбиране молоко, яке впливає на якість згущеного молока. Продаж згущеного молока буде вироблятися в пакетах «Doу Pack» ємністю 330 г і в відерцях по 15 кг. Загальна вартість обладнання для інвестиційного проекту 500 тис грн. Для реалізації інвестиційного проекту планується використовувати власні кошти підприємства, так як це дозволяє їх наявність на кінець 2020 р.

Для молочної промисловості, на відміну від інших сегментів продовольчого ринку, традиційно характерний досить високий середньодушовий рівень споживання - близько 240 кілограмів на рік.

Структура українського ринку за видами молочних консервів в натуральному вираженні в 2020 р представлена на рисунку 3.1.

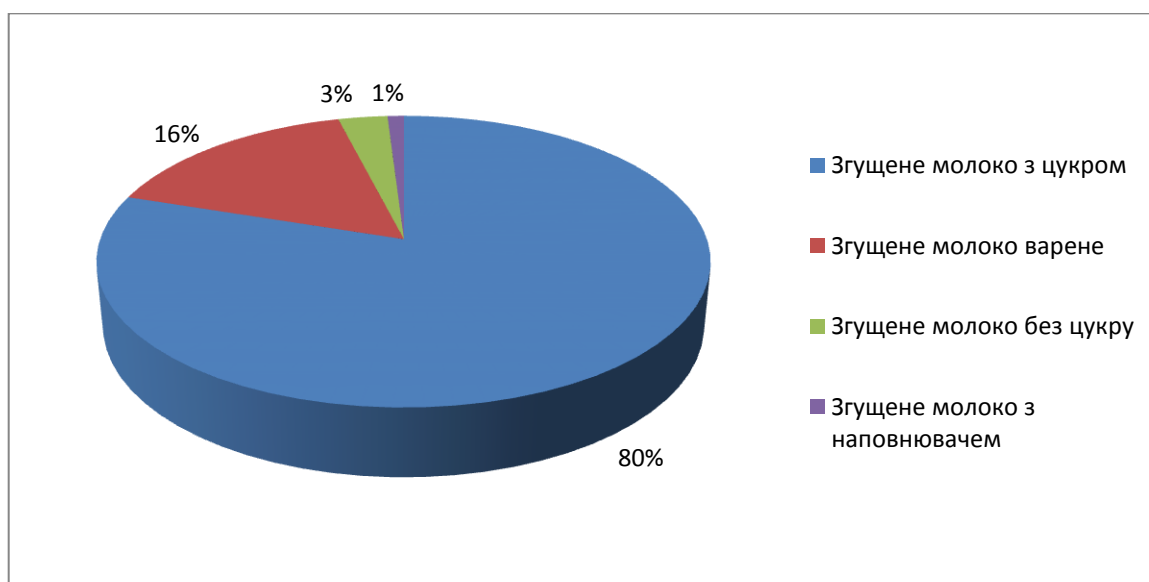


Рис. 3.1. Структура українського ринку за видами молочних консервів у 2020 р.

За даними за 2020 рік, 80% ринку молочних консервів доводилося на згущене молоко з цукром. В цілому в 2020 році значних структурних змін ринку за видами молочних консервів не спостерігалось. Динаміка ринку молочних консервів дозволяє говорити про стабільність в галузі, відсутності різких стрибків. Обсяги виробництва згущеного молока в останні роки неухильно зростають.

У 2020 році виробництво молочних консервів, а разом з ним і весь ринок, показали позитивну динаміку. Протягом 2016-2020 рр. ринок не зменшувався в вартісному вираженні, так як падіння обсягів виробництва в натуральному вираженні компенсувалося зростанням цін на продукцію.

Таким чином, свій потенціал зростання ринок молочних консервів не вичерпав. Молочна продукція завжди потрібна, це видно: споживачі різної статі, статусу і віку ніколи не перестануть купувати молочні продукти. Оскільки пропонується продукція є продуктом харчування, можна вважати, що даний продукт буде цікавий всім групам населення. Проведене дослідження показало наявність потенційного ринку збуту згущеного молока.

На ринках Хмельницької області, де ДП «Старокостянтинівський молочний завод» передбачає виробляти і реалізовувати свою продукцію, конкурентів по виробництву цільного згущеного молока власного виробництва немає.

Структура виробництва молочних консервів в Україні в 2020 р представлена на рисунку 3.2.

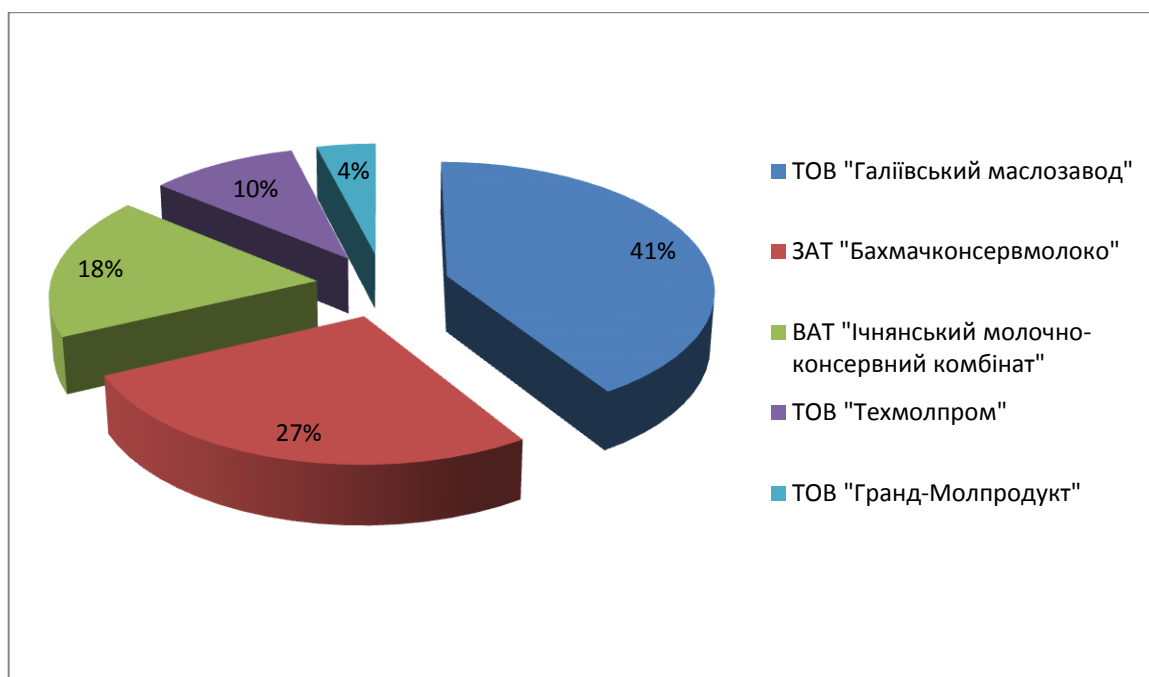


Рис. 3.2. Структура виробництва молочних консервів в Україні у 2020 р.

Більша частина виробництва молочних консервів - 41% - виробляється в ТОВ «Галіївський маслозавод». Значні частки в структурі виробництва цієї продукції займають ЗАТ «Бахмачконсервмолоко» та ВАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат» - відповідно 27% і 18% в натуральному вираженні.

### **3.2 Розробка заходів щодо удосконалення конкурентних переваг ДП «Старокостянтинівський молочний завод»**

Розглянемо маркетингову кампанію з просування даного продукту. Одним з основних способів просування товару на ринок буде реклама - найпотужніший стимулятор попиту. Правильне позиціонування - те, у чому на даний момент особливо гостро потребує більшість марок згущеного молока. Адже якщо раніше у цього продукту практично не було конкурентів у своїй ніші, то зараз асортимент солодоців, в тому числі і молочних, значно розширився. Внаслідок цього деякі експерти вважають, що зараз доречно позиціонувати свою продукцію як виключно натуральну і корисну, багатоваріантну у використанні і доступну всім споживачам, незалежно від їх соціального стану.

Досвід багатьох виробників показує, що для успішного просування марки на ринку її назва повинна безпосередньо асоціюватися з молочними продуктами: наприклад: «Корівка», «Веселий молочник», «Молочна країна». Крім того, особливо добре запам'ятовується римування.

Згущене молоко є традиційним для українців, і особливо для старших поколінь, продуктом. Тому найкращий варіант назви - сучасний, але з прив'язкою до класики. Такі марки, як «Простоквашино» і «Веселий молочник», активно культивують візуальні образи, тим самим роблячи акцент на асоціаціях з дитинством. «Главпродукт» підтримує імідж «народної марки» - компанія рекламує свою продукцію, використовуючи фольклор - в основному частівки.

Для розміщення реклами ДП «Старокостянтинівський молочний завод» планує використовувати такі канали її поширення:

- реклама в газеті «Наше місто», вартість формату реклами 60 мм × 50 мм - 370 грн. Запланований випуск - 4 рази на місяць. Витрати на цей вид реклами складуть: на місяць:  $370 \text{ грн} \times 4 = 1480 \text{ грн}$  ; в рік:  $1480 \text{ грн} \times 12 = 17760 \text{ грн}$ ;
- рекламний ролик на телебаченні («Поділля»): виготовлення ролика - 7000 грн.; прокат ролика - 15 с. × 28 р. × 20 виходів = 8400 грн; в рік - 107 800 грн.

Разом: рекламні витрати - 125 560 грн на рік.

Протягом першого року планується сформувати у потенційних споживачів думку про товар і підприємстві, в зв'язку, з чим в цей період доцільна найбільш інтенсивна реклама в засобах масової інформації, тобто рекламні оголошення виходитимуть найбільш часто. Це допоможе залучити покупців до пробної покупки новинки і навіть оживити бренд. Потім необхідно підтримувати в свідомості споживачів зацікавленість в даному продукті, в зв'язку з чим, реклама буде з'являтися постійно, але трохи рідше. Головне - мати бажання і можливості.

У сучасних умовах ринку ціноутворення є дуже складним процесом, піддається впливу багатьох чинників. Вибір загальної стратегії ціноутворення рекомендується проводити на основі маркетингових методів. Визначення цін на

нові види продукції і вже випущені вироби і послуги для збільшення обсягів продажів, товарообігу, підвищення рентабельності та зміцнення ринкових позицій підприємства є функцією маркетингу.

На свою продукцію ДП «Старокостянтинівський молочний завод» буде встановлювати досить низьку відпускну ціну, за рахунок низьких витрат виробництва, низької собівартості, а також мінімальних транспортних витрат. Неодмінною умовою, в рамках маркетингових заходів, залишаються питання ціноутворення.

У жовтні 2019 року, внаслідок подорожчання молока, стався різкий стрибок цін, після чого вони протрималися на стабільно високому рівні до квітня 2020 року. На кінець 2020 року спостерігалось підвищення цін майже на 30%. У 2019-2020 роках слідом за подорожчанням молока ціни виробників на молочні консерви різко зросли. При обліку всіх витрат, в тому числі і транспортних, ціна за банку згущеного молока на українському ринку склала в середньому 43 грн.

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» планує випускати згущене молоко з цукром в зручному пластиковому пакеті. Буде запущено виробництво згущеного молока в сучасній упаковці з дозатором «Doу-Pack», яка сприяє більш тривалому зберіганню продукту і зручна в побуті, внаслідок чого користується у покупців значною популярністю. Так, на згущене молоко в даній упаковці вагою 330 г, ціна встановилася на рівні 40-45 грн. На основі аналізу роздрібних цін на згущене молоко можна зробити висновки, що передбачувана ціна на продукцію ДП «Старокостянтинівський молочний завод» буде не вище, ніж ціна основних конкурентів. Підприємство планує встановити відпускну ціну на згущене молоко в упаковці Doу-Pack вагою 330 г 38,5 грн. На згущене молоко в відерцях на оптових продажах ціна буде встановлена на рівні 1650 грн.

Виробництво згущеного молока планується в виробничому цеху. До гідності займаного приміщення можна віднести, що підприємству немає необхідності платити орендну плату, а також те, що є складські приміщення.

Технологічна схема виробництва згущеного молока включає в себе наступні етапи, які представлені на рисунку 3.3.

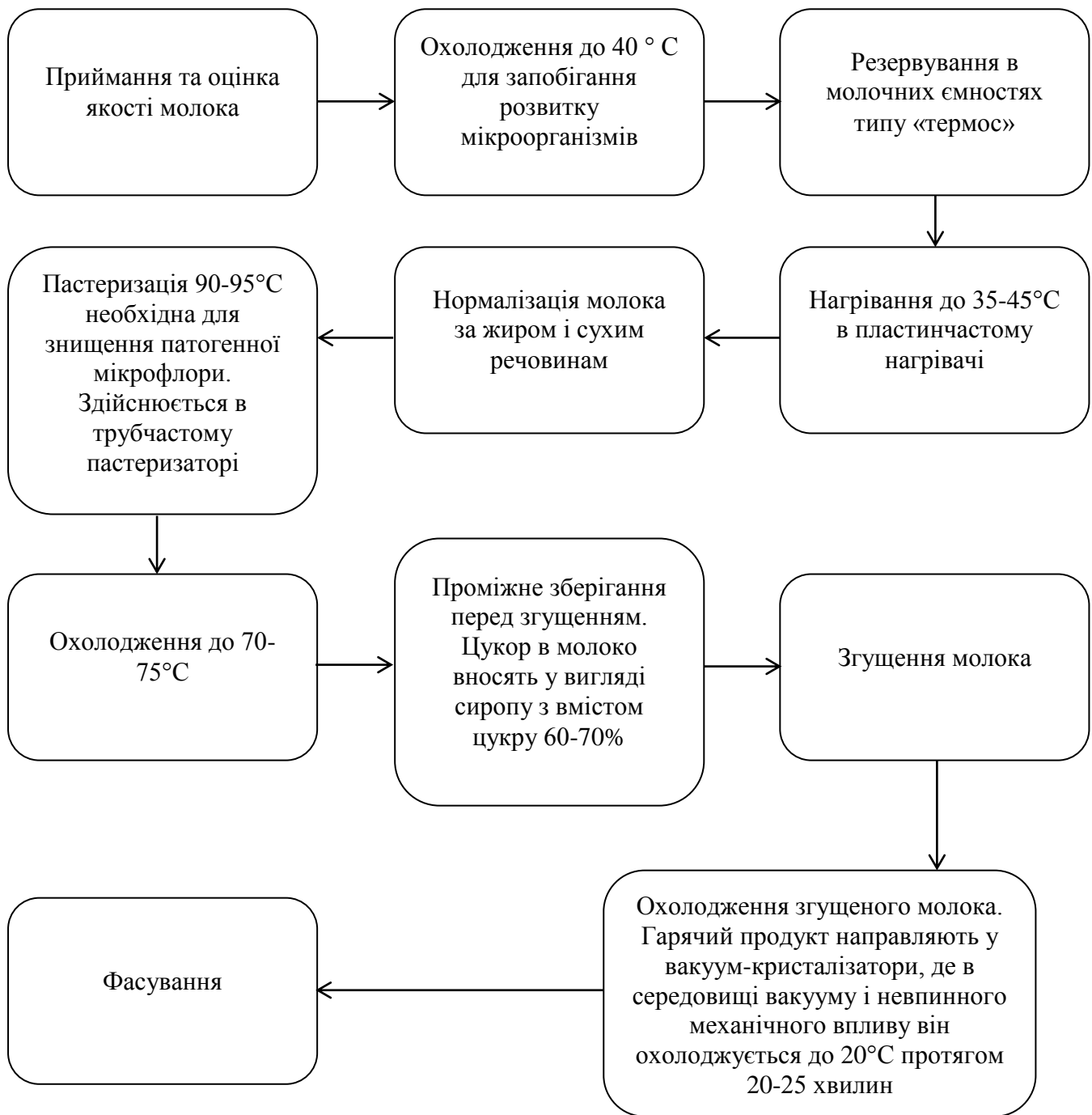


Рис. 3.3. Схема процесу виробництва згущеного молока

До гідності займаного приміщення можна віднести, що підприємству немає необхідності платити орендну плату, а також те, що є складські приміщення. Для виробництва згущеного молока підприємству необхідно придбати два нових

устаткування: вакуум - випарні установка для згущення цільного молока «Віганд 2000» і автоматичний заливочно-пакувальний агрегат «Doу Pack».

Виробництво згущеного молока буде вироблятися по ДСТУ 4274:2003 «Консерви молочні. Молоко незбиране згущене з цукром. Технічні умови». Лінія отримання згущеного молока продуктивністю 2000 кг/добу (за готовим продуктом) «Віганд 2000» призначений для отримання згущеного молока з цільного коров'ячого молока і вершків. При роботі на цілісному молоці установка має показники, які представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Технічні характеристики вакуум-випарної установки «Віганд 2000»

Показник	Характеристика
Продуктивність, кг/добу:	
по вихідному молоці	5500
по випаровуючій воді	4100
по згущеному молоці	2000
Температура молока, °С:	
на вході в установку	5
при пастеризації	82
Робочий пар на установку:	
тиск, МПа	0,3
аитрати, кг/добу	1480
Потужність встановлених електродвигунів, кВт/ч	13
Витрати води, м <sup>3</sup> /ч	3
Габарити	5400x4700x6000 (мм)
Вартість обладнання, грн.	300000

## Особливості конструкції:

- обладнання дозволяє повністю витримати технологічний процес, затверджений технологічними інструкціями;

- випарювання дозволяє зберегти в молоці всі поживні речовини;
- лінія легко монтується в наявних будівлях, сполучається з наявним обладнанням (сепаратори, пастеризатори);
- конструкція теплообміну вакуум-випарної установки забезпечує високий коефіцієнт теплопередачі.

Комплектація: вакуум-випарна установка; розварник сиропу; охолоджувач-кристалізатор; аналізатор складу молока; аналізатор кислотності молока. Установка оснащена системою КВП, що дозволяє здійснювати управління технологічним процесом в заданому режимі.

Автоматизація молочного підприємства є найважливішим показником рівня його технічного розвитку. Забезпечуючи технологічні та економічні переваги, яких неможливо досягти при традиційній організації виробництва, вони є основою перспективного розвитку сучасної молочної індустрії.

Поглиблення рівня автоматизації в молочної промисловості має величезне значення, що виявляється через підвищення ефективності праці, поліпшення якості молочних продуктів, оптимальне використання виробничих ресурсів та інше.

Для упаковки виробленого згущеного молока буде використовуватися автоматичний заливочно-пакувальний агрегат для дозованого розливу «Doу Pack».

Дане обладнання забезпечує виконання таких функцій: захоплення і установка готового пакету з пачки на кроковий транспортер; розкриття пакета; дозування продукту; перехід на безперервний транспортер; запаювання відкритого верху пакетів; проставлення дати.

Машина оснащена запобіжними пристроями, що перешкоджають випуску бракованої продукції.

Технічні характеристики даного обладнання представлені в таблиці 3.3.



Таблиця 3.3

## Технічні характеристики пакувального обладнання «Doу Pack»

Показник	Характеристика
Середня споживана потужність, кВт/год	2
Витрати води, м <sup>3</sup> /год	1
Продуктивність упаковок/добу	4000
Діапазон дозування, мл	50-500
Тип упаковки	ДОЙ ПАК, чотиришаровий пакет
Габарити	1,0x1,2x1,8 м
Вартість обладнання, грн.	200000

Переваги даного обладнання:

- пакувальні автомати пакетів дой-пак, обладнані PLC німецького виробництва, який програмується за допомогою рідкокристалічного сенсорного екрану, що забезпечує просте зручне управління;
- автомат оснащений автоматичною системою діагностики несправностей. Виключається ймовірність марної трати пакетів, знижується собівартість процесу упаковки;
- машина упаковки пакетів дой-пак обладнана системою оповіщення несправностей;
- машина легко переналаштовується під різну ширину пакетів;
- обладнання відповідає міжнародним вимогам харчових виробництв;
- широка сфера застосування, замінюючи типи дозаторів, автомат може використовуватися для фасування рідких, пастоподібних, дрібнодисперсних, порошкових та інших різнокаліберних гранульованих продуктів [56].

Практика роботи в пакувальній галузі свідчить про те, що в період економічного підйому з'являється можливість більше інвестувати в майбутнє своєї продукції. Це означає, що приходить пора економії на упаковці, але робити це треба грамотно.

Планований обсяг випуску згущеного молока протягом 5 років представлений на рисунку 3.4.

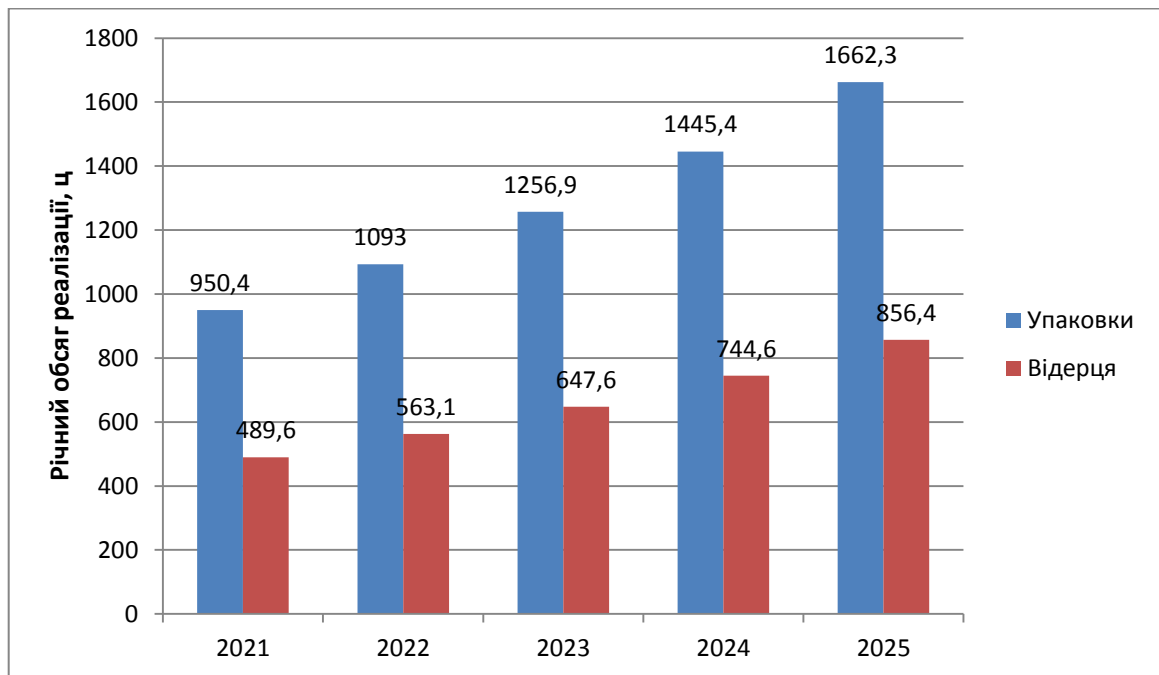


Рис. 3.4. Планований обсяг реалізації згущеного молока ДП «Старокостянтинівський молочний завод» в 2021-2025 рр.

Підприємство планує використовувати обладнання 3 рази в тиждень і виробляти 3000 кг згущеного молока. З 3000 кг буде проводитися 6000 упаковок по 330 г (1980 кг) і 68 відерць по 15 кг (1020 кг). Згущене молоко в відерцях буде відпускатися оптом різним категоріям покупців: згущене молоко - обов'язкова складова продовольчого пайка військовослужбовців; одна з головних складових державного продовольчого резерву; згущене молоко використовують для приготування кондитерських виробів; щорічно відбувається закупівля продуктів харчування для потреб Тихоокеанського флоту, в тому числі і згущене молоко.

Регулярно проводиться тендер адміністрацією міста на поставку молочної продукції в дитячі сади, школи-інтернати, будинки для людей похилого віку та інші установи. ДП «Старокостянтинівський молочний завод» вже має досвід участі в подібних тендерах на поставку продукції оптом, що вельми ефективно позначається на діяльності підприємства. Отже, в середньому річний обсяг

випуску згущеного молока при даній завантаженні устаткування складе 288 тис. упаковок і 3264 відерець.

Продаж згущеного молока в упаковці «Дой-пак» буде залежати від попиту з боку роздрібних покупців, правильної маркетингової політики, рекламної кампанії, що в майбутньому відіб'ється на прибутку підприємства.

Реалізації згущеного молока в відерцях оптом забезпечить стабільний дохід протягом певного періоду часу, що в цілому підвищить фінансову стійкість і рентабельність підприємства.

Очікувана виручка від реалізації інвестиційного проекту при щорічному збільшенні обсягу реалізації на 15% до 2025 року має скласти 28703,08 тис. грн. Планований обсяг виручки від реалізації згущеного молока в 2015-2019 рр. представлений на рисунку 3.5.

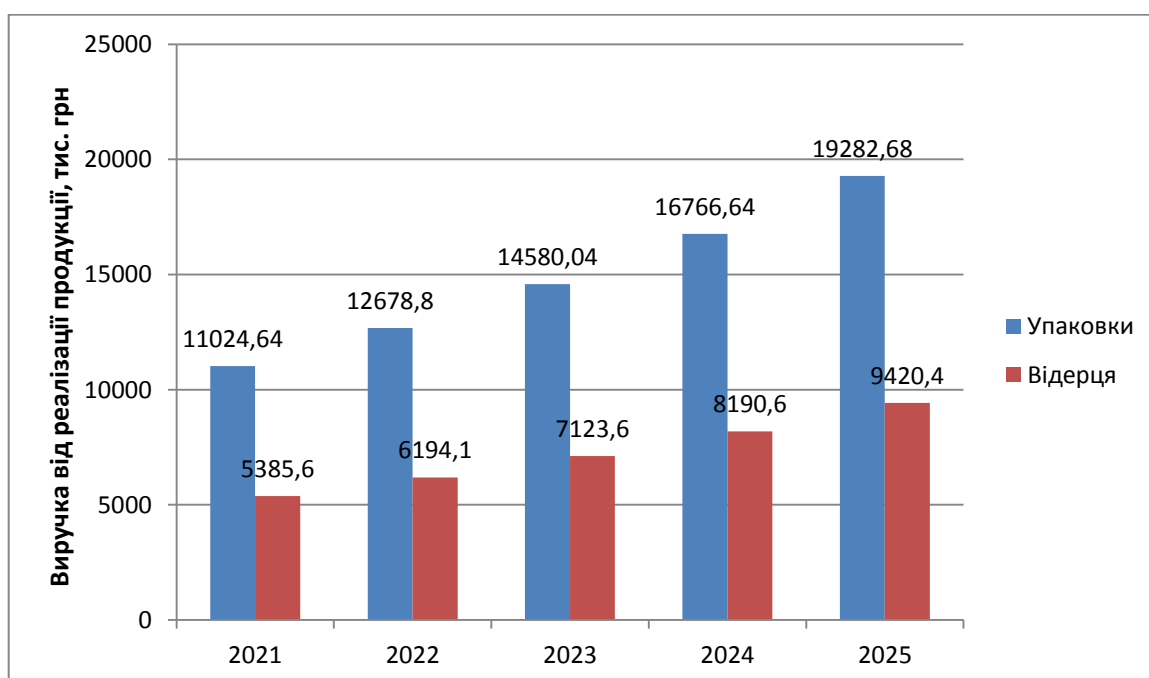


Рис. 3.5. Планований обсяг виручки від реалізації згущеного молока в 2021-2019 рр.

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

З урахуванням того, що підприємство має велику кількість запасів на кінець звітної періоду, їх можна використовувати для виробництва нової продукції.

Для початку виробничої діяльності необхідно розрахувати суму амортизаційних відрахувань.

Вартість обладнання для виробництва та упаковки згущеного молока – 500 тис грн.

Амортизацію обладнання, термін експлуатації якого 10 років, розраховуємо прямолінійним методом. При цьому методі амортизація нараховується рівними частками протягом усього терміну експлуатації. Для розрахунку береться первісна вартість, що складається з усіх витрат, понесених у зв'язку з придбанням об'єкта.

При використанні прямолінійного методу місячна норма амортизації становить:  $500 \text{ тис грн} / 120 = 4,166 \text{ тис грн}$ .

Вартість електроенергії і водопостачання на технологічні цілі розраховується виходячи з споживаної енергії і води.

Споживання електроенергії при роботі 3 рази в тиждень устаткування протягом 12 годин, потреба електроенергії становитиме 2160 кВт в місяць.

При вартості 1 кВт/год - 1,68 грн щомісячні витрати на електроенергію становитимуть 3628,8 грн, в рік – 43545,6 грн.

Місячне споживання води при роботі обладнання 3 рази в тиждень по 12 годин - 576 м<sup>3</sup>. Отже, при вартості 1 м<sup>3</sup> – 25,38 грн за холодне водопостачання щомісячні витрати на водопостачання будуть складати 14618,88 грн, в рік – 175426,56 грн.

Собівартість продукції є одним з важливих узагальнюючих показників діяльності підприємства, що відображають ефективність використання ресурсів, результати впровадження нової техніки і прогресивної технології, вдосконалення організації праці, виробництва і управління [18].

Поточні витрати на виробництво 1 упаковки згущеного молока за статтями собівартості представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Поточні витрати на виробництво 1 упаковки згущеного молока за статтями собівартості

Стаття	Собівартість 1 упаковки, грн	Собівартість 1 відерця, грн
Сировина та матеріали	25,17	1076,28
Заробітна плата та соціальні відрахування	1,38	62,7
Електроенергія	0,18	9,3
Водопостачання	0,44	25,9
Всього змінні витрати	27,17	1174,18
Амортизація	0,48	17,56
Реклама	0,65	21,5
Всього постійні витрати	1,13	39,06

## Продовження табл. 3.5

Повна собівартість	28,3	1213,24
Собівартість 1 кг продукції	85,75	80,88

Собівартість виробництва 1 упаковки згущеного молока в ДП «Старокостянтинівський молочний завод» складе 28,3 грн, а 1 відерця згущеного молока – 1213,24. Але підприємство не продаватиме продукцію за собівартістю, тому необхідно розрахувати відпускну ціну. Від уміння правильно встановлювати ціни напряду залежить, чи призначене компанії довге і щасливе життя і чи зуміє вона не програти в суворій конкурентній боротьбі. Так як підприємцю потрібно покривати витрати і отримати прибуток, ціна повинна включати в себе витрати виробництва і прибуток. Найпоширеніший і найбільш простий спосіб ціноутворення полягає в нарахуванні визначеної націнки на собівартість товару, тобто собівартість плюс відсоток рентабельності. Адже щоб не збанкрутувати, підприємство має приносити прибуток.

А при річній інфляції близько 8% прибуток повинен бути на рівні 16%. Тому відпускна ціна на 1 упаковку 330 г згущеного молока складе:  $28,3 + 16\% + 20\%$  (ПДВ) = 38,5 грн; відпускна ціна на 1 відерце згущеного молока масою 15 кг дорівнює:  $1213,24 + 16\% + 20\%$  (ПДВ) = 1650 грн.

Таким чином, відпускна ціна 1 упаковки згущеного молока цілком відповідає вартості аналогічної продукції конкуруючих підприємств, до того ж вона ще й нижче. Аналізуючи дані таблиці 3.5 можна зробити висновок, що для оптових закупівель і закупівель для виробничих цілей покупцям вигідніше купувати згущене молоко в відерцях, це підтверджує порівняння собівартості за 1 кг згущеного молока.

При цьому, купуючи оптом згущене молоко в відерцях, відпускна ціна за 1 відерце складе 1650 грн, а купуючи оптом згущене молоко в упаковці в магазинах, відпускна ціна за 1 упаковку буде не 38,5 грн, а з надбавкою магазину. Тому, відпускаючи згущене молоко в відерцях великим клієнтам великими обсягами, ДП «Старокостянтинівський молочний завод» може отримати хороший

прибуток. Велику допомогу у виявленні резервів поліпшення фінансового стану підприємства можуть надати маркетинговий аналіз попиту і пропозиції, а також ринків збуту і формування на цій основі оптимального асортименту і структури виробництва продукції.

Важливим елементом витрат є розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі. На підприємстві існує лінійно-функціональна структура управління, коли керівництво підприємством здійснюється не тільки з центру, а й безпосередньо на місцях.

Таким чином, на виробництві з'явиться 5 робочих місць. Чисельність виробничого персоналу визначається виходячи з функціональної доцільності та чисельності працівників аналогічних виробництв. Основною формою оплати праці є погодинна оплата праці.

Витрати на оплату праці за рік представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

## Витрати на оплату праці за рік, грн

Категорії працівників	Чисельність прац.	Погодинна тарифна ставка 1 працівника	Місячна заробітна плата	Річний фонд оплати праці	Фонд оплати праці з нарахуваннями
Технолог	1	60,0	8640,0	103680,0	123897,0
Робочий на вакуум- випарній установці	2	50,0	14400,0	172800,0	206496,0
Робочий на упаковочному обладнанні	2	50,0	14400,0	172800,0	206496,0
Фонд заробітної плати на всю чисельність працівників	5	x	37200,0	446400,0	536889

У кожному підрозділі ДП «Старокостянтинівський молочний завод» діє ретельно підібраний управлінський персонал, який координує роботу конкретного суб'єкта управління відповідно до стратегії підприємства. Для обслуговування

лінії виробництва і упаковки згущеного молока необхідно 5 осіб, що працюють по 12 годин.

Витрати на оплату праці за рік склали 536889 грн, в тому числі відрахування до позабюджетних фондів.

Таким чином, в ринкових відносинах превалюють економічні закони попиту і пропозиції і можливість оцінки результатів роботи товаровиробників, здатність отримання прибутку. Соціально-економічні значення регіонального ринку молочної продукції визначається переважаючою структурою споживання і значенням молочної продукції в системі потреб населення. Стійка тенденція до збільшення обсягів споживання молока харчовою промисловістю дозволяє прогнозувати збільшення числа компаній, що працюють в цьому секторі, протягом найближчих кількох років. До числа продуктів, які є перспективними для виробництва на таких підприємствах, відноситься і згущене молоко.

Специфіка формування регіонального ринку молока та молочної продукції багато в чому залежить саме від регіональних природних і економічних умов виробництва, ринкової інфраструктури і питомої ваги галузей, пов'язаних з виробництвом і збутом молока та молочної продукції [40].

Соціально-економічна значимість розробленого інвестиційного проекту полягає у відповідності національним пріоритетам в сфері розвитку агропромислового комплексу, створення в регіоні нових робочих місць, добре навчених фахівців, зниження імпортової залежності, виробництво екологічно чистої продукції тощо.

### **3.3 Оцінка ефективності розроблених заходів**

Для того, щоб оцінити ефективність запропонованих заходів, необхідно розрахувати певні економічні показники, які матиме підприємство після впровадження інвестиційного проекту на найближчі три роки. Розрахунок чистого прибутку ДП «Старокостянтинівський молочний завод» наведено в таблиці 3.7.



Таблиця 3.7

Розрахунок ефекту заходів ДП «Старокостянтинівський молочний завод» у  
2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
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 2021 році становитиме 4511,47 тис. грн, у 2022 – 6530,86 тис. грн, у 2023 – 8852,06 тис. грн.

Розрахуємо індекс прибутковості реалізації заходів на три роки:

$$ІП_{2021} = 4511,47/1162,45 = 3,88$$

$$ІП_{2022} = 6530,86/662,45 = 9,85$$

$$ІП_{2023} = 8852,06/662,45 = 12,3$$

Дослідження показують, що індекс прибутковості зростає, у 2021 році становить 3,88, у 2022 – 9,85, а у 2023 – 12,3.

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

$$ЗЧП_{2021} = 4511,47 - 1162,45 = 3349,02 \text{ тис. грн.}$$

$$ЗЧП_{2022} = 6530,86 - 662,45 = 5868,41 \text{ тис. грн.}$$

$$ЗЧП_{2023} = 8852,06 - 662,45 = 8189,61 \text{ тис. грн.}$$

Запропоновані заходи окупляться вже у перше півріччя після впровадження:

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

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.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції є найважливішим показником ефективності діяльності підприємств. Від неї залежить позиція підприємства на ринку, його фінансове становище. Тому забезпечення конкурентоспроможності продукції має займати першорядне значення в стратегії і тактиці розвитку підприємства. Цьому сприяє наявність чіткої методики і планування конкурентоспроможності. Тому при реалізації даного проекту збільшиться конкурентоспроможність і поліпшуватися показники фінансово-господарської діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод».

## ВИСНОВКИ

Досягнення конкурентоспроможності є стратегічною метою кожної організації. Вивчення споживачів і конкурентів, а також умов конкуренції дозволяє компанії визначити її сильні і слабкі сторони щодо конкурентів, виробити успішні конкурентні стратегії та підтримати конкурентні переваги. При цьому конкурентоспроможність утворює сукупність, з одного боку, характеристик самого підприємства, яка визначається рівнем її технічного, фінансового, кадрового, маркетингового потенціалів, а з іншого, зовнішніх по відношенню до нього факторів (законодавчі основи; тип і місткість ринку; характеристики конкурентів; галузеві особливості тощо), що дозволяють створювати продукцію (послуги), яка за ціновими або нецінових характеристиками більш приваблива для споживачів, ніж у конкурентів.

Досягненню конкурентних переваг компанії сприяють:

- оцінка слабких сторін і можливостей, коли за кожним з напрямків розробляються напрямки щодо вдосконалення або усунення недоліків;
- створення конкурентних програм на кожен рік, виходячи із зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на переваги компанії;
- дослідження діяльності конкурентів, використовуючи їх досвід вдосконалення конкурентної діяльності;
- оцінка світових практик по досягненню конкурентних переваг компанії;
- підвищення кваліфікації фахівців, що займаються в компаніях питаннями конкурентоспроможності.

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» має розгалужену систему дистрибуції, співпрацює з різноманітними національними та регіональними компаніями. Окрім власних торгових марок, компанія є виробником продукції багатьох відомих торгових мереж, зокрема Фоззі Груп, Велика Кишеня, Караван, АТБ, Ашан тощо.

Основною продукцією, яку реалізує завод, є молоко, олія, спреди, сир, казеїн, сухе молоко, масло селянське вершкове фасоване «Наш молочник», «Вершкова долина», маргарин тощо.

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» вбачає у своїй головній місії виготовлення молочної продукції високої якості, задоволення усіх смаків споживачів, а також удосконалення процесів у використанні своїх методів, досвіду та сировини, які б не становили загрози навколишньому середовищу.

Проаналізувавши основні показники діяльності можна дійти до висновку, що ДП «Старокостянтинівський молочний завод» ефективно розвивається і протягом досліджуваного періоду значно покращило практично всі показники своєї діяльності. Штат працівників збільшився у 2020 році, порівняно з 2017 роком на 209 чол. (більш як на 30%), що призвело до збільшення фонду оплати праці (у 2020 році фонд оплати праці порівняно з 2017 роком зріс більш як на 43%). Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) протягом досліджуваного періоду зріс майже у два рази, з 358207 тис. грн. у 2017 році до 666857 тис.грн. у 2020 році, а чистий фінансовий результат (прибуток) зріс більш як у два рази.

Підприємство є автономно та фінансово незалежним, але й фінансово нестабільним, оскільки показники коефіцієнта в динаміці є значно меншими від нормативного значення. Коефіцієнт фінансової стійкості у динаміці має позитивні зміни, які не є дуже суттєвими, так за три досліджуваних роки він виріс всього на 0,04. Таку ж тенденцію мають коефіцієнти фінансової стабільності та фінансової стійкості, які у 2020 році становили: 1,33 та 0,57 відповідно. Це свідчить про низьку фінансову стабільність підприємства.

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є ліквідним. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що на підприємстві з ліквідністю активів все в порядку, тобто підприємство здатне погашати поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Причому цей коефіцієнт є більшим за нормативне значення протягом всього періоду досліджень та має тенденцію до зростання. Це говорить про те, що у 2018 році на 1 грн. поточних зобов'язань у підприємства було 1,71

грн. активів, а у 2020 році на 1 грн. поточних зобов'язань припадало уже 1,9 грн. активів. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності також протягом всього періоду досліджень зростало, так у 2020 році коефіцієнт швидкої ліквідності становив 1,63, у порівнянні з 2018 роком він виріс на 0,44 та є значно більшим від нормативного значення. Що стосується коефіцієнта абсолютної ліквідності, то його значення на протязі досліджуваного періоду було більшим від нормативного в два і навіть у три рази, а це свідчить про те, що підприємство здатне негайно погашати свої зобов'язання із значним запасом міцності.

Проведений 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).

На розвиток ДП «Старокостянтинівський молочний завод» значно впливає чисельність населення, загальногосподарська кон'юнктура, темпи технологічних змін та купівельна спроможність населення. Фінансово-кредитна політика в країні та стан законодавства мають негативний вплив на підприємство.

Провівши дослідження макро- та мікросегментації товарного ринку, конкурентоспроможності та конкурентних переваг, можна зробити висновок, що ДП «Старокостянтинівський молочний завод» гідно конкурує за параметрами ціни, технології виробництва та натуральності сировини.

ДП «Старокостянтинівський молочний завод» має як імпорتنу, так і експортну діяльність. Імпортна діяльність підприємства доволі ефективною, завод здійснює закупівлі матеріально-технічних ресурсів, таких, як харчові добавки до молочної продукції: ароматизатори, наповнювачі, закваски, упаковки тощо, технологічне обладнання: обладнання з розливу, сепаратори, пастеризатори, обладнання для розливу, фасування та упакування продукції. Діяльність є безперебійною, поставки виконуються завжди вчасно у відповідності до договору без будь-яких проблем на кордоні.

Якщо говорити про експорт, то діяльність ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є менш ефективною, ніж імпорт. Підприємство реалізує за кордоном лише казеїн технічний, оскільки молочна продукція має короткий термін придатності та не має достатньо високої конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Для збільшення конкурентоспроможності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» був розроблений інвестиційний проект нового виду продукції. Метою інвестиційного проекту є подальший розвиток підприємства шляхом виробництва і реалізації нової продукції - згущеного молока і введення в експлуатацію нового обладнання, а також створення додаткових робочих місць.

Після проведених розрахунків чистий прибуток ДП «Старокостянтинівський молочний завод» у 2021 році становитиме 4511,47 тис грн, у 2022 – 6530,86 тис грн.

Дослідження показують, що індекс прибутковості зростає, у 2021 році становить 3,88, а у 2022 – 9,85.

Даний інвестиційний проект є окупний, оскільки чистий прибуток перевищує суму вкладених інвестицій. Вартість залишкового прибутку ДП «Старокостянтинівський молочний завод» у 2021 році становитиме 3349,02 тис. грн, у 2022 – 5868,41 тис. грн.

Запропоновані заходи окупляться вже у перше півріччя після впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Douglas S. P., Rhee D. K. Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets. *Journal of International Business Studies*. 2005. Vol.50. P. 437-463. 111
2. Financial position definition - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.accountingtools.com/articles/2017/5/10/financial-position>
3. Gupta P., Jain R. K., Dhar U. Enhancing enterprise competitiveness: marketing, people, IT and entrepreneurship. Allied Publishers. 2007. Vol.22. P. 124- 136.
4. Singh M. Strategic Management and Competitive Advantage. Global India Publications. 2008. Vol.18. P. 88-120
5. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. - К.: Варта, 2011. - 496 с.
6. Альтшулер І. Бізнес як система. Панорама ідей і методів / І. Альтшулер, А. Городнов. - К.: Патер, 2012. - 256 с.
7. Андропова І.В. Зовнішньоекономічні аспекти національних інтересів України на пострадянському просторі / І.В. Андропова. - К. : Квадрига, 2010. - 383 с.
8. Анікін Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2016, - 136 с.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия, - С. Пб. : Питер Ком, 1999. – 519 с.
10. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 111-114.
11. 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>
12. Барабась Д.О. Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі / Д.О. Барабась // *Стратегія економічного розвитку України*. – К., 2007. – Вип. 2 (9). – С. 368–373.

13. Баранюк Х.О. Конкуренентоспроможність: сутність та об'єкти дослідження. Економіка харчової промисловості. 2019. Т. 8, № 4. С. 33–39.
14. Баринов В.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: Инфра - М, 2009. - 237 с.
15. 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=H.+C.+Баришполь>
16. 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.
17. Бірюков А.В. Інноваційне спрямування сучасних міжнародних відносин: Учеб. посібник / А.В. Бірюков, Е.С. Зінов'єва, А.В. Крутских. - К.: Аспект Прес, 2010. - 295 с.
18. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн. 2017. №2. URL: <http://goo.gl/MEcqJx>
19. Бранденбургер А. .. Конкурентне співробітництво в бізнесі / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. - К.: ТОВ «Омега - Л», 2012. - 352 с.
20. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Технологический аудит и резервы производства. 2018. № 4(5). С. 10-15.
21. В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств / В. Л. Дикань – Харків : 2012. – 415 с.
22. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / І. О. Васютіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 5. – С. 114–118.
23. Вінтоняк В. Стан молочної галузі України / В. Вінтоняк // Молочна промисловість. – 2016. – № 2(45). – С. 12–16.



24. Владимірова І.Г. Міжнародний менеджмент: підручник / І.Г. Владимірова. - К. : КНОРУС, 2011. - 448 с.
25. Войчак, А. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту [Текст] / А. Войчак // Маркетинг в Україні, 2009. – № 4. – С. 52–55.
26. Гамма Т. М. Алгоритм оцінки складових конкурентоспроможності молокопереробних підприємств / Т. М.Гамма, М. Г.Молла // Економічні інновації. – 2012. - №51. – С. 80 – 87
27. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник – К. : Лібера, 2012. – 712 с.
28. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
29. Гильмитдинов, Ш. Г. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе использования комплексного показателя / Ш. Г. Гильмитдинов // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1 (41) – С. 55-63.
30. 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
31. 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.
32. Гончарук О. П. Формування конкурентних переваг підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. №10. – С. 216-219.
33. 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, 2010. – 212 с.

34. Дідоренко Т.В. Маркетингова діяльність у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Т.В. Дідоренко // Інноваційна економіка. – 2013 (34). - №8. – С. 204-208.
35. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навч. посіб.] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 384 с.
36. Дятлов А.Н. Загальний менеджмент: концепції та коментарі: Підручник / О.М. Дятлов, М. В. Плотніков, І.А. Мутовін. - Харків .: Альпіна Бізнес Букс, 2007. - 400 с.
37. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність, поняття // Вісник економічної науки. – 2012. – № 1. – С.41-44.
38. Забелін В.Г. Зовнішня торгівля України: підручник / В.Г. Забелін. - К.: Економіст, 2007. - 164 с.
39. 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>
40. Зеленчук І.Б. Теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності молокопереробного підприємства / І.Б. Зеленчук // Інноваційна економіка: Науково-виробничий журнал. – 2014. – № 4 (54). – С. 115-119.
41. 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.
42. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. – 2013. – № 8. – С. 33-38.
- 43.Зуб А.Т. Ухвалення управлінських рішень. Теорія і практика: навч. допомога. - К .: ІД «ФОРУМ»: ИНФРА - М, 2010. - 400 с.
- 44.Іванов Ю. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [моногр.] / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 352с.

45. Іванюта В.Ф. Теоретико–методологічні підходи формування конкурентоспроможності [Текст] / В.Ф. Іванюта // Агроінком, 2008. – № 1–2. – С. 97–101.
46. Інвестиційний паспорт м. Старокостянтинів - сторінка №1/6 - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nadoest.com/ukrayina-hmeleniceka-oblaste-investicijni-pasport-m-starokost>
47. Капіца Л.М. Економічна дипломатія в умовах глобалізації: Навчальний посібник / Л.М. Капіца. - К .: Державний педагогічний університет ум. Драгоманова, 2010. - 624 с.
48. Ковчуга Л.І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2018. №2(52). С. 124-133.
49. 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.
50. 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.
51. Кубишина Н.С. Вплив життєвого циклу товару на конкурентоспроможність підприємств / Н. С. Кубишина // Економічний вісник НТУУ „КПІ”. – 2007. – № 4 – С. 252 – 257.
52. Курнишева І.Р. Модернізація і конкурентоспроможність економіки: Монографія / І.Р. Курнишева, І.А. Погосов. - Харків.: Алетейя, 2010. - 366 с.
53. Куштавкін Д.Е. Разработка бренда как фактор формирования конкурентных преимуществ. Маркетинг в России и за рубежом, 2007. № 3. С. 70-82.
54. Лапигін Ю.Н. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Ю.М. Лапигін, Д.Ю. Лапигін. - К .: Ексмо, 2010. - 432 с.

55. Лемке Г.Е. Конкурентна війна. Нелінійні методи і стратегіями / Г.Е. Лемке. - К .: Осць - 89, 2009. - 464 с.
56. Ленсколд Д. Визначення ефективності маркетингової діяльності на прикладі молокопереробного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» //Рецензенти. – С. 207.
57. 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.
58. Логінов В.Н. Управлінські рішення: моделі та методи: навчальний посібник / В.М. Логінов. - Харків.: - Видавництво «Альфа - Прес», 2011. - 184 с.
59. Ломакін В.К. Світова економіка: підручник / В.К. Ломакін. - Дніпро.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. - 671 с.
60. Малихіна С. В. Міжнародна конкурентоспроможність – як пріоритетний фактор розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств / С. В. Малихіна // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.:НТУ – 2012. – Вип. 10. – С. 526 – 528
61. Мальцев С.П. Зовнішньоекономічна діяльність: Учеб. посібник / С.П. Мальцев, М.В. Соловйова. - К .: КНУ, 2010. - 214 с.
62. Маховікова Г.А. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібник / Г.А. Маховікова, Е.Е. Павлова. - К .: Ексмо, 2009. - 320 с.
63. Мельник С. І. Основні напрямки формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах: [монографія]. Луганськ: Ноулідж, 2010. 368 с.
64. Мінцберг Г. Стратегічне сафарі: Експурсія по нетрях стратегічного менеджменту / Генрі Мінцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. - М .: Паблішер, 2013. - 367 с.
65. Моніторинг розвитку ринку молока та молочних продуктів України / Спілка молочних підприємств України. – К., 2016. – 104 с.
66. Муравьева, Е.В. Управление конкурентной средой: учебное пособие / Е.В. Муравьева // Ульяновск: ФГБОУ ВПО «УлГУ», 2016. – 191 с.

67. Мясоедов С.П. Основи кроскультурного менеджменту: Як вести бізнес з представниками інших країн і культур: навч. посібник / С.П. Мясоедов. - К.: Видавництво «Справа» АНХ, 2008. - 256 с
68. 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.
69. Нужна О.А. Оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [Текст] / О.А. Нужна // Економіка АПК. – 2016. – № 4. – С. 110–115.
70. Основні типи організаційних структур управління - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://um.co.ua/4/4-17/4-17649.html>
71. Офіційний сайт «Укрпродукт» - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ukrproduct.com/>
72. Офіційний сайт підприємства компанія «Люстдорф» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.loostdorf.com/our-products/butter/>
73. Офіційний сайт підприємства компанія «Тетра-Фуд» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.terrafood.ua>
74. Пабат В. Розвиток тваринництва – найважливіша складова стабільного розвитку держави / В. Пабат // Молочна промисловість. – 2007. – № 8 (23). – С. 12–13.
75. Павлюк Т. П. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економічна теорія та історія економічної думки 2016. № 6. С. 8-13.
76. Паршина О.А. Обґрунтування вибору управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції / О.А.Паршина // Держава та регіони. – 2011. - № 2. – С. 81 - 85.
77. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник / В.О. Подольська, О.В. Яріш. – К.: «Центр навчальної літератури», 2007. – 488 с.
78. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С. Позняк// Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1. – С.50-55.

79. Поняття і види конкурентних переваг малого підприємства в сучасних умовах - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://um.co.ua/5/5-3/5-36172.html>
80. Поскалова А. Аналіз доцільності використання сучасних інструментів контролінгу витрат на молокопереробних підприємствах / А. Поскалова // Економіст. – 2014. – № 12. – С. 71-73.
81. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Створення унікальної цінності разом із споживачами / К.К. Прахалад - К.: ЗАТ «Олімп - Бізнес», 2006. - 352 с.
82. Прахалад К.К. Простір бізнес - інновацій: Створення цінності спільно зі споживачем / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан. - К.: КНУ, 2012. - 258 с.
83. Приказчикова Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах / Ю.В. Приказчикова // Управління бізнесом. Збірник статей, 2010. - С. 55 - 60.
84. Рашевська Т.О. Перспективи створення нанотехнологій молочних продуктів функціонального призначення / Т.О. Рашевська, А.І. Українець // Молочна промисловість. – 2018. – № 1. – С. 65-71.
85. Реутов В.Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методи оцінювання // Економіка та держава. – 2013. - № 5. – С. 65-67.
86. Спіріна М. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Вісник КІБІТ. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 33-35.
87. Спіріна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2016. - № 8. – С. 176-182.
88. Стеців Л. П. конкурентні переваги: підходи та трактування та їх відмінності / Л. П. Стеції // Українська академія друкарського мистецтва. – 2016.
89. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_35)

90. 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. – 2008. – № 24. – С. 117–120.
91. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. - № 11. – С. 17-20
92. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг и менеджмент. Москва: Дашков и Со, 2006. 892 с.
93. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: ЗАО “Бизнесшкола “Интел-Синтез”, 2007. – 640 с.
94. Хамініч С.Ю. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Ю. Хамініч // Економіст. – 2006. – № 10. – С. 59–61.
95. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2005. - № 2. – С. 70-75
96. Цінова стабільність молочного ринку - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/7864-tsinova-stabilnist-molochnoho-rynku.html>.
97. Чернявський А.А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників // Економіка та держава. – 2018. – № 10. – С. 40-42.
98. Швець Н.В., Шевцова Г.З. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності галузі. Економічний вісник Донбасу. 2018. №2(52). С. 114-123.
99. Шинкаренко В Г Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко. – Х.; ХНАДУ.2013. – 186 с.
100. Шихова П.З. Достижение конкурентных преимуществ во внешней торговле // Маркетинг в России и за рубежом, 2006. – № 4. – С. 101–105.

101. Шиян Д.В., Строченко Н.І. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. – К.: А.С.К., 2008. – 229 с.
102. Шкарлет С. М. Методологічні аспекти та методичні принципи оцінки конкурентоспроможності сироробних підприємств / С. М. Шкарлет, Л. С. Ладонько, Т. І. Корж // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. – № 3 (11). – С. 153 – 161
103. 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](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf).



**БАЛАНС**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31 грудня 2018 р.**

Форма № 1    Код за ДКУД    1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	109	108
первісна вартість	1001	298	348
накопичена амортизація	1002	189	240
Незавершені капітальні інвестиції	1005	825	210
Основні засоби	1010	26 383	26 873
первісна вартість	1011	50 972	59 518
знос	1012	24 589	32 645
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	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>27 433</b>	<b>27 307</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	26 706	30 987
Виробничі запаси	1101	9 573	10 665
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	16 977	19 081
Товари	1104	156	1 241
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 852	30 891
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 688	1 812
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	15 148	39 043
Готівка	1166	16	1
Рахунки в банках	1167	13 626	39 042
Витрати майбутніх періодів	1170	6	15
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>68 400</b>	<b>102 748</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>95 833</b>	<b>130 055</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26 000	26 000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	40 473	52 680
Неоплачений капітал	1425	( 11 991 )	( 9 301 )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>54 482</b>	<b>69 379</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	621	621
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>621</b>	<b>621</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	30 285	47 974
розрахунками з бюджетом	1620	1 420	3 178
у тому числі з податку на прибуток	1621	135	752
розрахунками зі страхування	1625	69	109
розрахунками з оплати праці	1630	999	1 340
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	244	1 002
Поточні забезпечення	1660	263	765
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 450	5 687
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>40 730</b>	<b>60 055</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>95 833</b>	<b>130 055</b>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 31 грудня 2018 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	570 133	358 207
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 505 553 )	( 318 453 )
Валовий: прибуток	2090	64 560	39 754
збиток	2095	( - )	( - )
Інші операційні доходи	2120	4 512	1 263
Адміністративні витрати	2130	( 7 842 )	( 5 945 )
Витрати на збут	2150	( 43 887 )	( 21 510 )
Інші операційні витрати	2180	( 2 475 )	( 1 380 )
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 868	12 182
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	18	116
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	14 886	12 298
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 679)	(2 214)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12 207	10 084
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	12 207	10 084

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	494 593	304 945
Витрати на оплату праці	2505	38 999	22 647
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 887	4 937
Амортизація	2515	8 108	7 207
Інші операційні витрати	2520	11 251	17 760
Разом	2550	560 838	357 496

## 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 2019 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
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	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>27 307</b>	<b>34 973</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
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	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>102 748</b>	<b>122 984</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>130 055</b>	<b>157 957</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
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	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>69 379</b>	<b>86 514</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	621	621
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>621</b>	<b>621</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
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
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>60 055</b>	<b>70 822</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>130 055</b>	<b>157 957</b>

**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
<b>I. Необоротні активи</b>			
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	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>34 973</b>	<b>37 138</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
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	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>122 984</b>	<b>158 965</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>157 957</b>	<b>196 103</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
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	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>86 514</b>	<b>111 682</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	621	621
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>621</b>	<b>621</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
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
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>70 822</b>	<b>83 800</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>157 957</b>	<b>196 103</b>

**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	-	-