

36
09.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



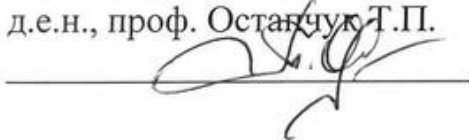
ГИЧКО Юрій Олександрович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

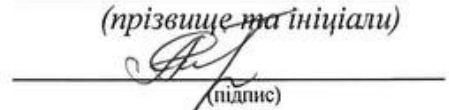


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Гичко Ю.О. Організаційно-економічні засади забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організаційно-економічні засади забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства в сучасних умовах та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, продукція, асортимент.

Annotation

Hychko Yu.O. Organizational and economic principles of ensuring the competitiveness of the company's products. Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the master's qualification work, the peculiarities of the organizational and economic principles of ensuring the competitiveness of the company's products in modern conditions are considered, and the directions for improving the relevant process are determined

Key words: competition, competitors' advantages, competitiveness, products, assortment.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства</i>	7
1.1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства	7
1.2. Організаційно-економічні засади забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства	15
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства	34
Висновки до розділу 1.....	42
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка організаційно-економічних засад забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства ТОВ «Радивилівмолоко»</i>	44
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	44
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Радивилівмолоко»...	52
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції підприємства	59
Висновки до розділу 2.....	68
<i>Розділ 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства</i>	70
3.1. Організаційно-методичні засади підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства	70
3.2. Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	76
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	83
Висновки до розділу 3.....	90
<i>Висновки</i>	92
<i>Список використаних джерел</i>	97
<i>Додатки</i>	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України висуває якісно нові вимоги до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність у вдосконаленні організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю продукції підприємства шляхом використання сучасних принципів менеджменту, маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до їхньої діяльності.

Кожне підприємство максимально зацікавлене у підвищенні конкурентоспроможності своєї продукції, адже від цього залежить позиція самого підприємства на ринку, а пошук шляхів покращення якості своєї продукції з метою забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності є запорукою майбутнього успіху підприємства. Отже, можна зробити висновок, що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства є актуальною, адже від рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств залежить рівень конкурентоспроможності економіки всієї країни.

Вагомий внесок у вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції здійснено у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: Л. Балабанова, А. Войчак, С. Гаркавенко, Є. Голубков, О. Драгант, І. Загорянська, В. Кардаш, Л. Кобиляцький, А. Котлик, Р. Куденко, І. Ліфіц, Р. Лупак, О. Паршина, М. Портер, Т. Талах багатьох інших. Ними було здійснено ґрунтовне опрацювання теоретико-методологічних засад управління конкурентоспроможністю продукції, її оцінки, а також впровадження конкурентних стратегій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Відзначаючи внесок попередників, відзначимо, що попри приділення значної уваги проблемі підвищення якості продукції та рівня її привабливості для покупця, все ж недостатньо уваги приділено питанню раціональності використання внутрішніх ресурсів підприємства, які прямо та опосередковано впливають на формування конкурентоспроможності продукції підприємства.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- визначити основні підходи до розуміння сутнісного наповнення поняття конкурентоспроможності продукції підприємства;
- розглянути організаційно-економічні засади забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Радивилівмолоко»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності продукції підприємства;
- розглянути організаційно-методичні засади підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- обґрунтувати заходи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства ТОВ «Радивилівмолоко».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «конкурентоспроможність продукції підприємства»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень конкурентоспроможності продукції підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних та практичних засад забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістали подальшого розвитку засади формування конкурентоспроможності продукції підприємства на основі багатоступеневого аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, вибору альтернатив між напрямками підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства та виділення конкретного продукту, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на вітчизняному та зарубіжному ринках.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

1. Гичко Ю.О. Конкурентні переваги підприємства. Тези V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир. (7-8 листопада 2024).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в V-й Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (Житомир, 07–08 листопада 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 105 сторінках друкованого тексту. Робота містить 29 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 85 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність продукції» розглядається як набір вартісних та якісних характеристик, що надають можливість створювати для певного товару комплекс переваг у задоволенні споживчих потреб, що і відрізняє його від товарів конкурентів і тим самим створює можливість успішної реалізації товару на ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність продукції, з точки зору споживачів, характеризує міру потенційного чи реального задоволення товаром визначеної споживчої потреби в порівнянні з товарами-аналогами і товарами заміниками, що представлені на цьому ж ринку [43].

Конкурентоспроможність продукції відображає сукупність властивостей, що вказують на сутність задоволення конкурентної потреби стосовно аналогічної продукції, яка репрезентована на ринку.

Конкурентоспроможність продукції є основною причиною конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства формується саме як наслідок високої конкурентоспроможності його продукції. В методиках оцінки конкурентоспроможності підприємства часто враховують як складову конкурентоспроможність його продукції.

Такого погляду дотримується І. Должанський та Т. Загородна, автори роботи «конкурентоспроможність фірми», які вважають, що «між категоріями «конкурентоспроможність товару» та «конкурентоспроможність виробника» існує взаємозалежність. Природно, що фірма не може бути конкурентоспроможною, якщо її товар не має збуту. Однак ця властивість товару не є вирішальним чинником у конкурентоспроможності підприємства. У ряді випадків конкурентоспроможність товару може бути забезпечена за рахунок його реалізації за демпінговими цінами, що не компенсує витрат на його виробництво й збут, і це зрештою може призвести до руйнування виробника» [23].

Основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність продукції» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність продукції»

Автор	Дефініція
Бурачек І.В., Біленчук О.О.	Конкурентоспроможність продукції є ступенем її відповідності у певний час потребам споживачів за технічними, економічними та екологічними характеристиками [13]
Єремеева Н.В., Калачов С.Л.	Конкурентоспроможність продукції визначається як рівень задоволення потреби порівняно з найкращим товаром-аналогом за умови наявності сертифікату якості [25]
Карпюк В.П.	Конкурентоспроможність продукції підприємства – здатність якісних та вартісних характеристик продукції відповідати вимогам конкурентного ринку та бути засобом повного задоволення потреб споживача, забезпечуючи при цьому високий рівень доходів його виробнику [31]
Пастущин В.	Конкурентоспроможність продукції підприємства – сукупність її властивостей, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників [43]
Перерва П.Г., Романчик Т.В.	Конкурентоспроможність продукції організації – це комплекс споживчих і вартісних характеристик товару, які визначають його успіх на ринку, тобто перевагу саме цього товару над іншими наявними на ринку [44]
Піддубна Л.І	Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, що представлені на ринку. Конкурентоспроможність продукції – це її спроможність відповісти на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо [45]
Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В.	Конкурентоспроможність продукції підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [62]
Шершньова З.Є	Конкурентоспроможність товару – це не маневрування в ринковому просторі і в часі, а головне, – максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп покупців [74]

Джерело: складено автором на основі [13; 25; 31; 43; 44; 45; 62; 74]

Конкурентоспроможність продукції є головною умовою конкурентоспроможності підприємства на ринку і важливою основою прибутковості її діяльності. Найчастіше під конкурентоспроможністю продукції мають на увазі:

– властивість (сукупність властивостей) продукції та її сервісу, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення нею

конкретної потреби, порівняно з аналогічною продукцією, що представлена на ринку;

- характеристику продукції, що відображає її відмінність від продукції конкурентів за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення;

- здатність витримувати конкуренцію на ринку (наявність вагомих переваг над виробами інших товаровиробників);

- здатність продукції забезпечувати більшу, ніж інша продукція, ступінь задоволення потреб і запитів споживачів;

- сукупність якісних та вартісних характеристик продукції, які з точки зору покупця є суттєвими і забезпечують задоволення конкурентних потреб;

- конкурентоспроможність продукції = якість + ціна + обслуговування [6].

Можливість змагатися з товарами-аналогами у кожного конкретного товару формується індивідуально, під впливом деяких факторів. Більшість дослідників понять «конкурентоспроможність» і «конкурентоспроможність продукції» визнають важливість аналізу факторів, що визначають їх рівень і що розкривають поняття конкурентоспроможності конкретного виду товару, а також відзначають неоднозначність даної категорії.

У своїй праці Т.В. Свченко відзначає відсутність в науковій літературі чіткого визначення поняття «фактор конкурентоспроможності». Він пропонує під фактором конкурентоспроможності розуміти довільну властивість економічного середовища або самого суб'єкта економіки, здатне впливати на процес і результати функціонування даного суб'єкта в конкурентному середовищі. Таким чином, пояснює автор, фактори конкурентоспроможності – це підмножина факторів життєздатності суб'єкта у конкурентному середовищі [59].

Професор М. Портер в своїй роботі визначає фактор конкурентоспроможності, як безпосередню причину, наявність якої необхідна і достатня для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. При цьому він відзначає, що факторний аналіз є частиною загальної схеми оцінки конкурентоспроможності продукції [80].

Власне кажучи, саме необхідність в оцінці рівня конкурентоспроможності продукції спонукає вчених приділяти підвищену увагу визначенню і структуризації факторів конкурентоспроможності різних елементів економічної системи, що вступають у конкурентні стосунки. Таким чином визначення поняття фактору конкурентоспроможності продукції є базовим етапом оцінки її рівня. виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що фактор в економіці – це умова, обставина, рушійна сила, під впливом якої формуються і змінюються процеси або їх окремі межі.

Будь-яка економічна система функціонує і розвивається під впливом незліченного ряду факторів. дія одних помітно і може бути визначальним для того чи іншого явища або процесу. дія інших не можна оцінити, а їх вплив можна назвати незначним. Проте так чи інакше кінцевий результат досліджуваного явища формується під сумарною дією всіх чинників без виключення, а виключення самою незначною із складових може привести до нового результату.

На конкурентоспроможність продукції підприємства впливає низка чинників, використання яких дає змогу змінювати його конкурентні позиції та цілеспрямовано впливати на зовнішнє середовище. Підкреслимо, що існує певний системний взаємозв'язок між поняттями якості (в цьому випадку мова йде не лише про якість продукції, але і про якість управління, виконання основних бізнес-процесів) та конкурентоспроможність підприємства.

Фактори впливу на конкурентоспроможність можна поділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові. рис. 1.1.

До техніко-економічних факторів входить: якість, продажна ціна та витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції/ послуги. Ці компоненти залежать від продуктивності й інтенсивності праці, витрат виробництва, рівня менеджменту тощо.

Нормативно-правові фактори передусім формують базові вимоги до організаційно-правових форм ведення бізнесу на конкретному ринку (у т.ч. і акціонерної форми), визначають правила та стандарти підприємницької діяльності. Окрім того, вони відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо,

морально-етичної) безпеки використання товару на конкретному ринку, а також патентно-правові вимоги (патентної чистоти і патентного захисту). У випадку невідповідності товару чинним у розглянутий період на конкретному ринку нормам і вимогам, стандартам і законодавству товар не може бути проданий на цьому ринку.

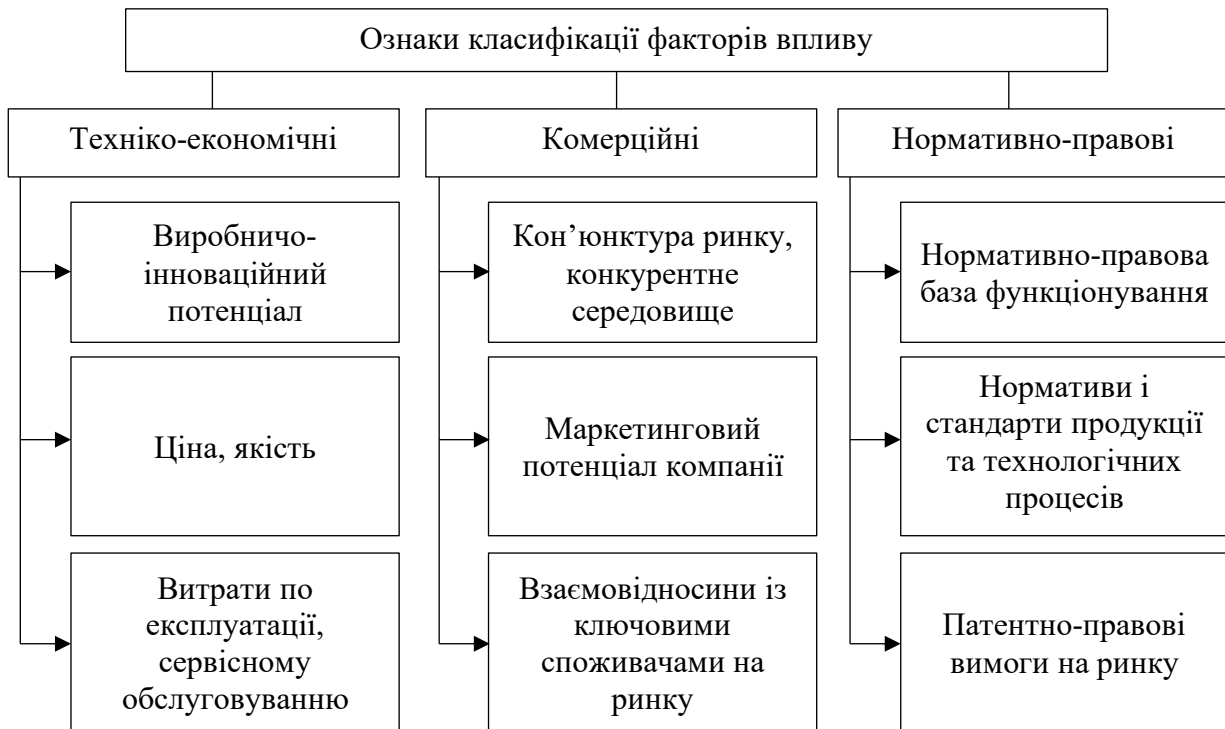


Рис 1.1. Класифікація факторів конкурентоспроможності продукції підприємства

Джерело: складено автором на основі [39; 80]

Аналіз наукових робіт у межах тематики нашого дослідження показав, що в основі класифікації чинників має лежати їх поділ на дві великі групи: зовнішні та внутрішні [39]. Ми підтримуємо ідею щодо такого розподілу, оскільки вважаємо за доцільне розмежовувати вплив зовнішнього і внутрішнього середовища.

Під зовнішніми доцільно розуміти чинники впливу зовнішнього середовища підприємства, під внутрішніми – чинники, що впливають на рівні підприємства. При цьому чинники конкурентоспроможності найчастіше змішуються з показниками рівня конкурентоспроможності та із засобами, спрямованими на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, що, на нашу думку, є

некоректним і може призвести до порушення логіки дослідження. Тому з урахуванням виявлених недоліків уявімо класифікацію чинників конкурентоспроможності продукції.

Мікросередовище безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, піддаючи його необхідності враховувати умови постачальників і посередників, переваги покупців, стратегії конкурентів. Вплив чинників макросередовища на рівень конкурентоспроможності продукції складніше виявити і вивчити, однак не можна залишати без уваги, оскільки саме вони найчастіше зумовлюють тенденції, які з часом впливатимуть на чинники мікросередовища, рис. 1.2.

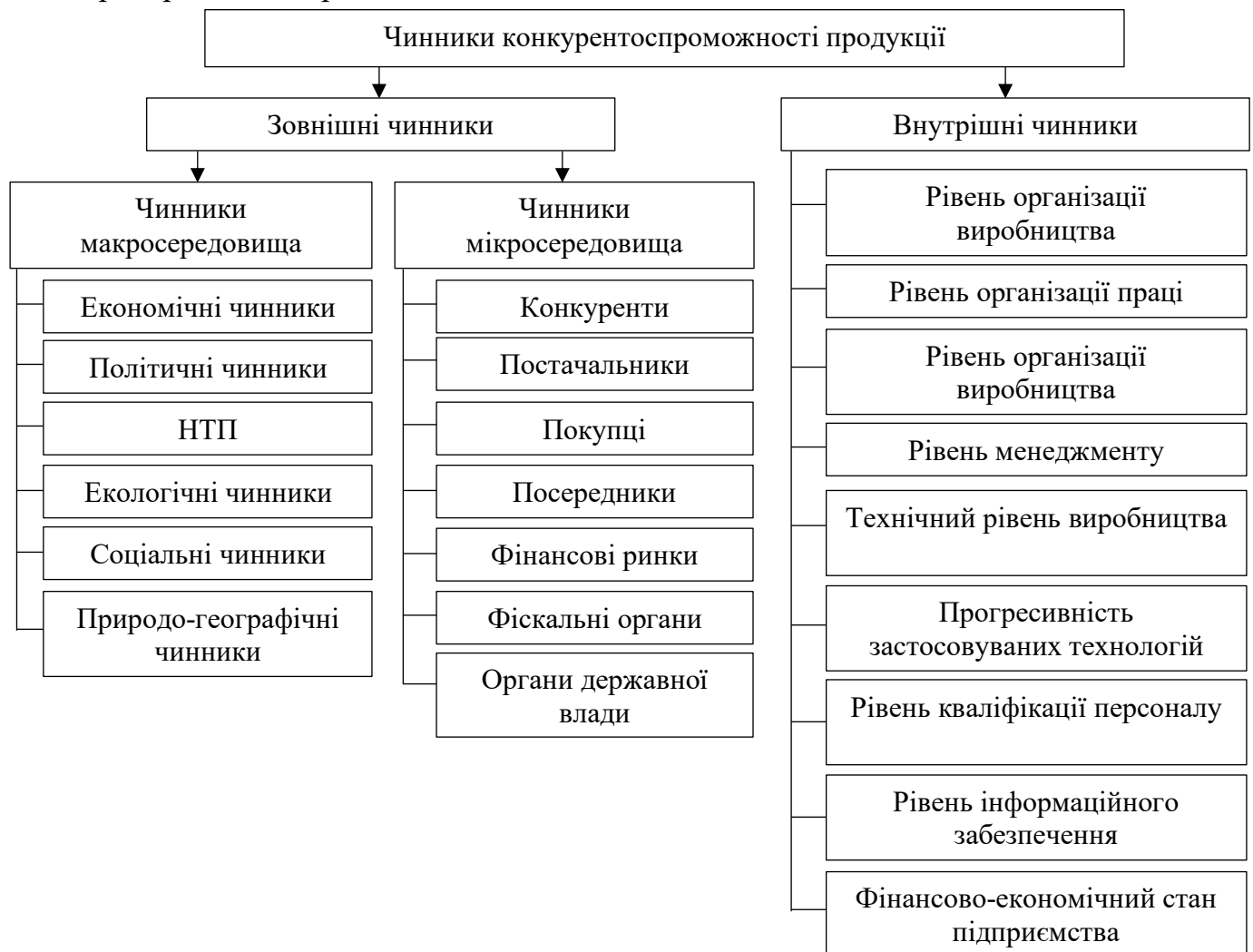


Рис. 1.2. Чинники конкурентоспроможності продукції

Джерело: складено автором на основі [39; 47; 80]

У сучасних умовах стрімко зростає роль організації виробництва як внутрішнього чинника забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Від рівня організації виробництва багато в чому залежать результати діяльності підприємства, у тому числі й конкурентоспроможність продукції, що випускається [80].

Організація виробництва дає змогу об'єднати і забезпечити взаємодію особистих і речових факторів виробництва, налагодити зв'язки між учасниками виробничого процесу, забезпечити узгодженість їх дій, а також створити умови для реалізації економічних інтересів і соціальних потреб працівників на підприємстві [7].

Застосування принципів, методів та інструментів організації виробництва дає змогу без значних фінансових вкладень ефективно впливати на забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства шляхом підвищення якості продукції, що випускається, з одночасним скороченням витрат і тривалості виробничого циклу.

Виділимо основні принципи організації виробництва конкурентоспроможної продукції та визначимо напрями їхнього впливу на показники конкурентоспроможності продукції в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначальні принципи організації виробництва конкурентоспроможної продукції

Найменування принципу	Зміст принципу	Вплив на конкурентоспроможності продукції
1	2	3
Принцип інтеграції	Забезпечення об'єднання між процесами розроблення, створення і виробництва продукції	Інформаційне об'єднання учасників виробничого процесу і формування інтегрованої виробничої структури дає змогу знизити рівень браку і дефектів готової продукції, призводячи до підвищення її якості
Принцип оптимальності і багатоваріантності рішень	Необхідність розроблення декількох варіантів організаційних концепцій, що відповідають цілям виробництва і його організації. З декількох варіантів	Наявність декількох варіантів рішення дає змогу вибрати найбільш оптимальний варіант організації виробничого процесу, випуск продукції високої якості з невисоким

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	вибирається той, який забезпечує оптимальне поєднання структурних елементів виробничої системи	рівнем витрат за максимально короткий проміжок часу
Принцип зовнішнього оточення	Цілі організації виробництва, напрями вдосконалення організаційної діяльності формуються з урахуванням вимог, що диктуються зовнішнім середовищем	Аналіз зовнішнього середовища дає змогу підприємству організовувати виробництво продукції, що відповідає потребам, тим самим підвищуючи загальний рівень конкурентоспроможності продукції
Принцип ефекту організаційної діяльності	Забезпечення такої взаємодії елементів виробничої системи, яке призвело б до збільшення ефекту синергії і координації	Застосування методів та інструментів організації виробництва призводить до підвищення рівня якості продукції, що випускається, з одночасним скороченням витрат і тривалості виробничого циклу
Принцип економічності	Вимагає досягнення найкращих результатів діяльності з організації виробництва за найменших витрат	Дає змогу підприємству випускати продукцію необхідної якості з мінімальним рівнем витрат, призводячи тим самим до підвищення її конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [22; 71; 83]

Отже, конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг. Конкурентоспроможність – одна з головних складових успіху будь-якого підприємства. Конкурентоспроможність продукції відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, що представлені на ринку. Конкурентоспроможність продукції – це її спроможність відповісти на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

У проведеному дослідженні подано класифікацію чинників, що впливають на конкурентоспроможність продукції. Чинники класифіковано в розрізі їх поділу на зовнішні і внутрішні. Особливу роль при цьому відведено організації виробництва як внутрішнього фактору. Окремої уваги виділено принципи організації виробництва конкурентоспроможної продукції серед яких головними є: принцип інтеграції, оптимальності і багатоваріантності рішень, зовнішнього оточення, ефекту організаційної діяльності та економічності.

1.2. Організаційно-економічні засади забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

В останні десятиліття спостерігається посилення конкуренції в усіх сферах діяльності, що характерно для розвитку економіки в цілому. Перед виробниками постало нове завдання – переглянути основи взаємодії підприємств і споживчого ринку. Менеджерам компаній потрібні інструменти, які дозволять їм контролювати конкурентоспроможність підприємства. Таким інструментарієм є система оцінки та управління конкурентоспроможністю продукції.

Конкуренція – поняття досить тонке й гнучке. Якщо труднощі виникають на підприємстві в умовах зниження попиту на товари чи послуги, то за таких обставин найбільше зазнають краху виробники неякісної продукції та неефективні підприємства. Незалежно від масштабів конкурентної боротьби, перемагає той, хто аналізує і бореться за свою конкурентну позицію.

Складність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що недостатньо теоретичних і практичних методів досягнення та утримання конкурентних позицій підприємства. Одним із найефективніших засобів забезпечення конкурентоспроможності є система управління конкурентоспроможністю.

Забезпечення конкурентоспроможності – це, перш за все, філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, яка має бути орієнтована на вирішення таких завдань, як дослідження потреб споживачів та їх розвитку, оцінка поведінки та можливостей конкурентів, дослідження розвитку ринку та потреб ринку, оцінка їхньої поведінки та можливостей конкурентів, дослідження навколишнього середовища, виготовлення товарів, які б перевершували товар конкурента [68; 84].

Важливою передумовою формування конкурентоспроможності продукції підприємства є визначення комплексу факторів, вплив яких може підвищувати та знижувати її загальний рівень. Крім того, аналіз факторів допомагає виявити сильні

та слабкі сторони як продукції самого підприємства, так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення даної конкурентоспроможності.

У цьому контексті метою управління конкурентоспроможністю продукції підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі та дотримання усіх якісних показників продукції підприємства. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх його елементів [5].

Структуру системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства наведено на рис. 1.3.

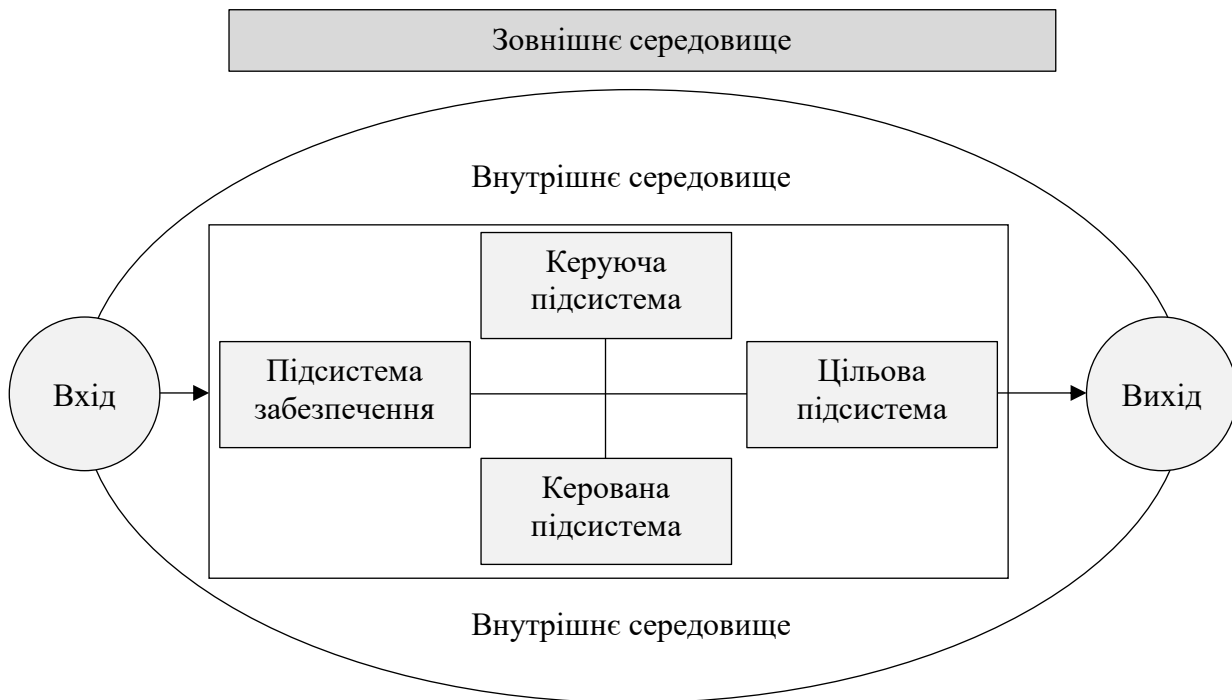


Рис. 1.3. Структура системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Джерело: складено автором на основі [26]

Зміна одного з елементів системи призводить до зміни інших елементів. У результаті аналізу існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства слід зазначити, що довгострокова конкурентоспроможність виробника може бути досягнута шляхом

цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності за допомогою системи ефективного використання конкурентоспроможного потенціалу. Крім того, система підвищення конкурентоспроможності повинна включати підсистеми: управлінську (для управління системою), постачальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на фактори конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності). Система підвищення конкурентоспроможності повинна бути відокремлена від зовнішнього середовища і водночас враховувати його дестабілізуючий вплив. Зокрема, конкурентоспроможність є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості підприємства в майбутньому. Актуально, що підвищення рівня конкурентоспроможності продукції є складовою загального менеджменту [84; 85].

Значення системного підходу до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства полягає в тому, що він дозволяє комплексно досліджувати конкурентоспроможність продукції підприємства, систему управління як в цілому, так і на рівні конкурентних переваг, аналізувати ситуацію в межах єдиної системи, щоб з'ясувати природу проблем, а саме:

- 1) вхід (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів);
- 2) процес (перетворення ресурсів у результати);
- 3) вихід (продукція, послуги, інформація) [26].

Відповідно до поставлених завдань, які формуються на вході системи управління конкурентоспроможністю, підприємство має забезпечити проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів, розробити можливі сценарії розвитку, вибрати найбільш вигідні варіанти та забезпечити умови для реалізації розробленої маркетингової стратегії [68]. Адже за будь-яких умов процесу перетворення «входу» на «вихід» системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства параметри «виходу» будуть неконкурентоспроможними, якщо конкурентоспроможність «входу» системи не є конкурентоспроможною.

Отже, у загальному вигляді поняття «система» характеризується:

- а) наявністю ряду елементів;
- б) наявністю зв'язків між ними;
- в) цілісним характером даного явища чи процесу.

Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства також являє собою сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг в поточному або майбутньому бізнес-середовищі. Структурні компоненти системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства наведено на рис. 1.4.

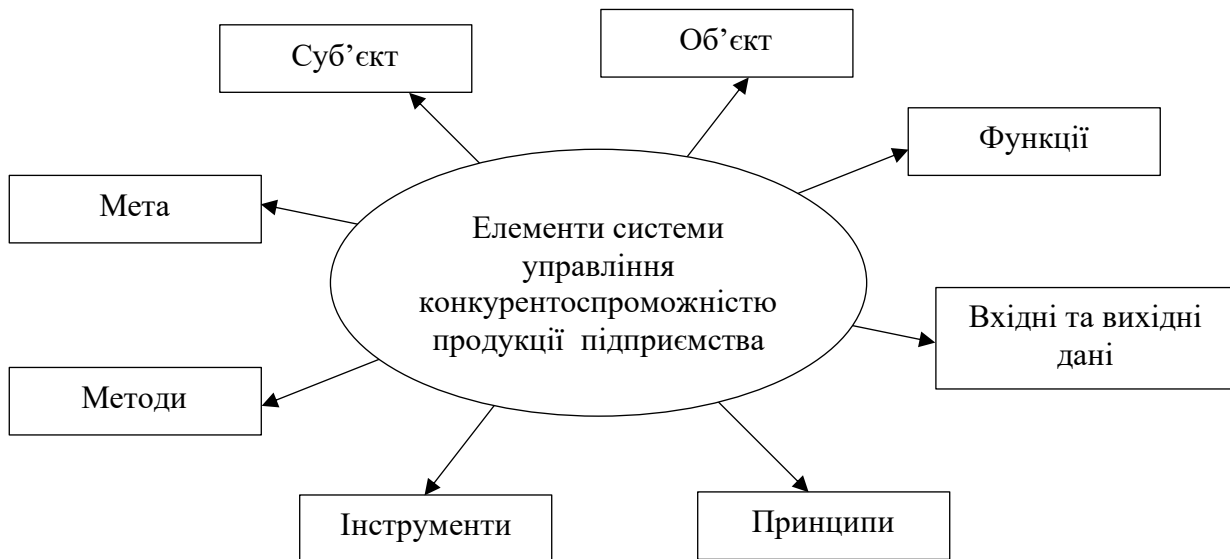


Рис. 1.4. Складові системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Джерело: складено автором на основі [26]

Система управління конкурентоспроможністю повинна поширюватися на всі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства. Вона охоплює всі етапи життєвого циклу продукту та процеси, а саме [21]:

- 1) виробництво або надання послуг;
- 2) планування та розвиток процесів;
- 3) дослідження ринку;
- 4) збут і маркетинг;

- 5) контроль;
- 6) технічна допомога та обслуговування;
- 7) монтаж і налагодження;
- 8) утилізація або вторинна переробка продукції після закінчення терміну її використання.

Основними напрямками системи управління конкурентоспроможністю продукції є [30]:

- 1) подолання (зменшення) кількості деструктивних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції;
- 2) підвищення конкурентних переваг продукції підприємства;
- 3) забезпечення гнучкості управлінських рішень відповідно до умов конкуренції на певному ринку.

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції підприємств ми розуміємо виконання загальних функцій управління, тобто планування, організації, мотивації, контролю, які визначають стратегію та політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність у цій сфері діяльності суб'єкта господарювання, які реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення та підвищення в рамках системи конкурентоспроможності [16].

Для забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства реалізуються такі функції управління [5]:

- 1) планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів;
- 2) організаційна – забезпечує практичне виконання прийнятих планів і програм; пов'язано з питаннями розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими сферами операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій оперативних підрозділів та окремих спеціалістів у виконанні прийнятих планів;

3) контрольна – забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів контролю у вигляді системи кількісних показників, які дають змогу перевірити ефективність процесу виконання розроблених планів і програм чи їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, що сприяють досягнення поставленої мети підприємства;

4) мотивація – забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

У табл. 1.3 у вигляді матриці представлені функції управління конкурентоспроможністю продукції підприємства в розрізі основних напрямків діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю продукції
підприємства

Функція	Напрямок				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проєктів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу	Контроль за виконанням річних планів збуту

Джерело: складено автором на основі [63]

Процес управління конкурентоспроможністю продукції підприємства включає такі дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностику конкурентоспроможності продукції підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства; розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю продукції підприємства; реалізацію конкурентної стратегії компанії.

Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства є багатофункціональною системою, що складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які створюють певну цілісність. Структура системи управління конкурентоспроможністю утворена низкою структурних елементів, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у певній сфері діяльності. Кожен з елементів системи, у свою чергу, також можна розглядати як систему, що включає різні системоутворюючі компоненти, рис. 1.5.

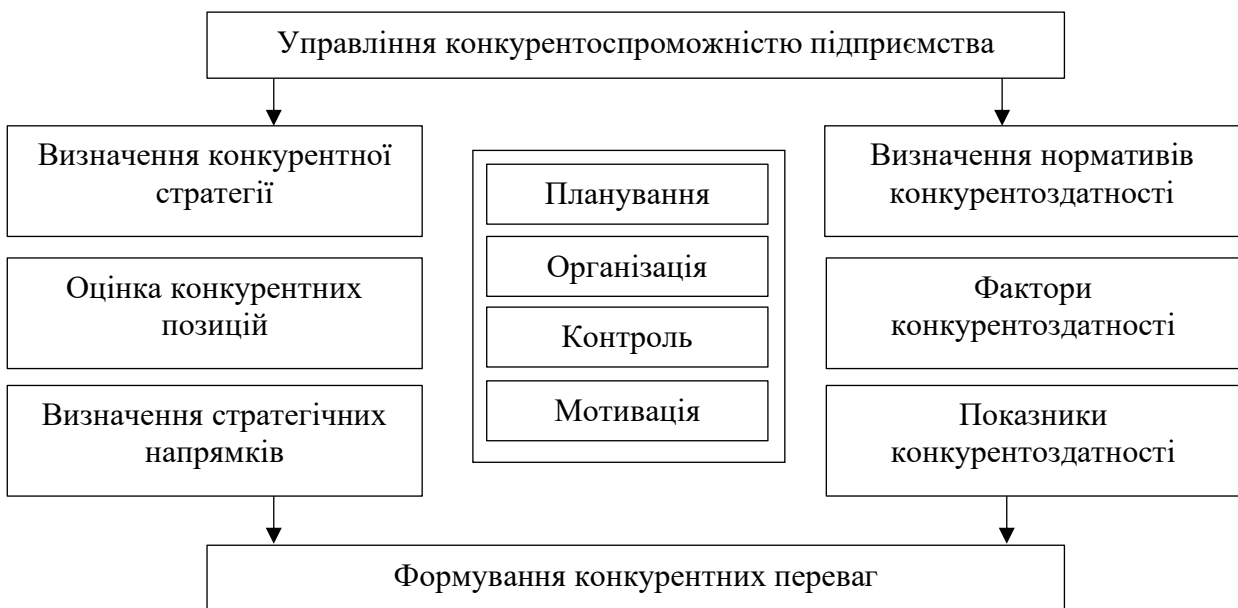


Рис. 1.5. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Джерело: складено автором на основі [40]

Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства – це сукупність підсистем, які відображають агреговані комплекси дій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Комплексність передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства при прийнятті управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства [59]. Виходячи з взаємозв'язку конкурентних стратегій, логічно пропонується наступна послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій:

- 1) визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг;
- 2) розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, яка визначає довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками. Реалізація зазначених програм дій має забезпечити формування відповідних конкурентних переваг;
- 3) використання окремих видів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегій формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- 4) реалізація системи конкурентних стратегій, яка має супроводжуватися систематичною оцінкою та аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів та швидким реагуванням на непередбачені зовнішні та внутрішні зміни.

Схематично процес формування конкурентної стратегії підприємства зображено на рис. 1.6.

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає основою для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми та оперативне управління програмою має здійснюватися на всіх її етапах, що забезпечить ефективне управління конкурентоспроможністю.

В сучасних ринкових умовах посилення конкуренції, надмірного рівня ризику та невизначеності внутрішніх ринків, вітчизняним підприємствам необхідно застосовувати не статичні, а стратегічні системи управління конкурентоспроможністю, які дозволять: покращити адаптацію менеджменту;

підвищити якість управління конкурентоспроможністю; підвищити надійності системи управління при впливі неконтрольованих факторів; використовувати інваріантності системи до різних типів підприємств; покращити мобільність і гнучкість системи управління конкурентоспроможністю.

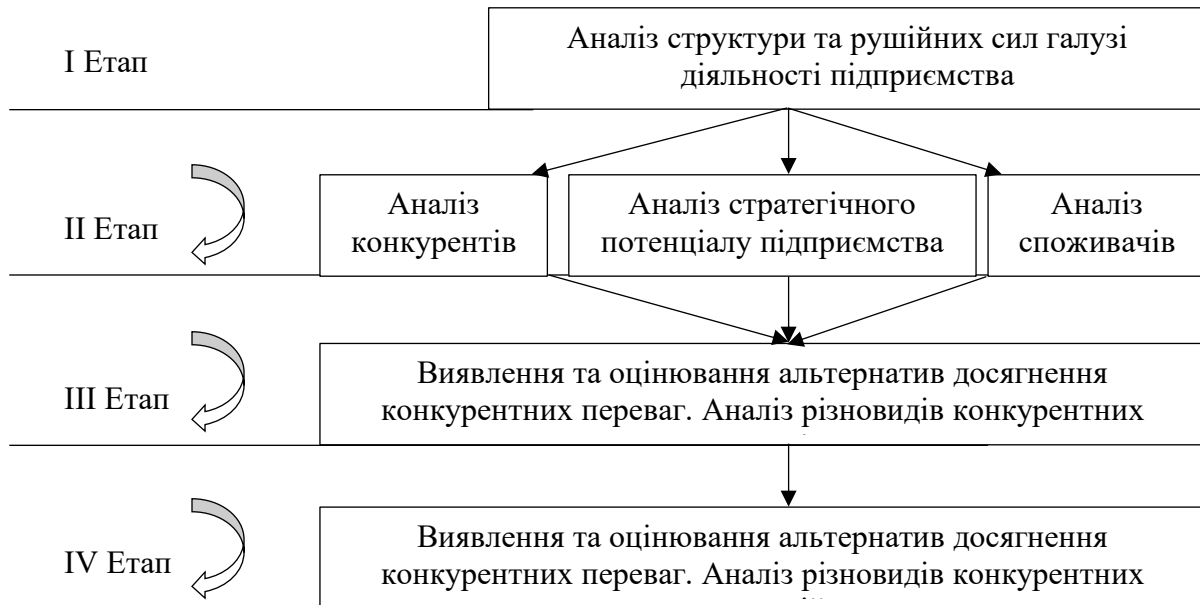


Рис. 1.6. Система формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [40]

На підприємствах поряд із системою якості необхідно впроваджувати системи, які взаємодіють і доповнюють її та забезпечують якість і конкурентоспроможність при оптимальних витратах і, як наслідок, прибуток для виробника та конкурентну ціну на якісну продукцію.

Механізм управління конкурентоспроможністю продукції підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних важелів та інструментів, що впливають на формування цінностей та примноження конкурентних переваг з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства. Тому механізм управління конкурентоспроможністю продукції підприємства має бути побудований таким чином, щоб його основні елементи в кінцевому підсумку утворювали цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційно-економічні та техніко-технологічні заходи

у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких має сприяти ефективна реалізація управлінських рішень у цій сфері діяльності.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємства

Конкурентоспроможність є важливим засобом боротьби за споживача, фактором фінансового успіху підприємства на ринку. Під конкурентоспроможністю, в цілому, розуміють комплексну характеристику, що відображає переваги продукції за рівнем задоволення потреб споживачів та витратами на їх задоволення порівняно зі схожою продукцією підприємств-конкурентів. Як правило, цей показник аналізується в контексті управління якістю продукції, адже спонукати споживачів до придбання продукції можна саме за умови підвищення рівня її якості. Слід вказати, що показник «конкурентоспроможність продукції» – багатогранний і акумулює різні сторони діяльності підприємства. Він є не тільки носієм інформації щодо рівня якості продукції, але й виступає умовою національної безпеки країни, фактором росту попиту на товари і послуги, засобом конкурентної боротьби, основою обґрунтування програми виробництва тощо.

Конкурентоспроможність є багатоаспектною категорією, яка характеризує відповідність продукції за всіма параметрами (технічними, естетичними, інформаційними, інноваційними, сервісними і т. п.) вимогам ринку, конкретного сегменту, споживача або іншого товару. Це засвідчує її функціональний та порівняльний характер, вказує на об'єкт, з яким здійснюється зіставлення та передбачає проведення маркетингового аналізу, вивчення ситуації на ринку.

Загальний комплекс робіт з оцінювання конкурентоспроможності вимагає проведення таких етапів: вивчення ринку і вибір для порівняння товарів-аналогів; визначення сукупності порівнювальних параметрів; розрахунок рівня конкурентоспроможності товару різними методами. Структурно-логічна модель з оцінки конкурентоспроможності продукції відображена на рис. 1.7.

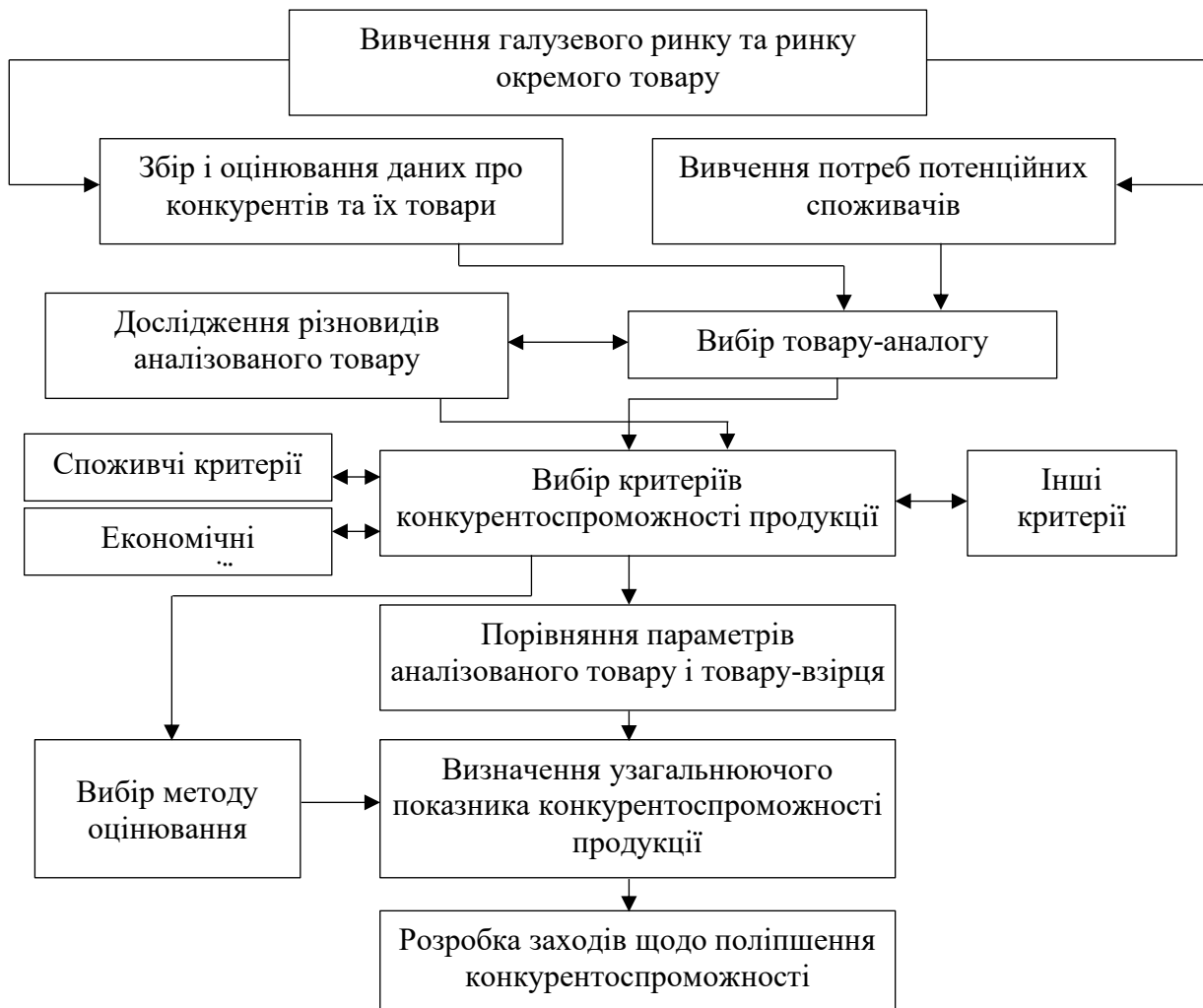


Рис. 1.7. Структурно-логічна модель оцінювання конкурентоспроможності продукції

Джерело: складено автором на основі [60]

У відділі маркетингу підприємства або на спеціалізованій маркетинговій фірмі, залученій за договором, лежить обов'язок постійного проведення кон'юнктурних досліджень, виявлення потреб споживачів. Аналіз ринкової кон'юнктури ґрунтується на систематизації, обробці та аналізі економічних показників та іншої інформації, яка відображає стан, тенденції та перспективи розвитку економіки в цілому, її окремих галузей у певний момент часу та обумовлює напрям і результат комерційної діяльності підприємств. Тут також необхідний аналіз впливу на ринок, державних, регіональних органів, громадських рухів; вивчення законодавчих актів і пропозицій, які відіграють вирішальну роль

під час вибору ринку; вивчення ймовірного впливу загальноекономічної тенденції на стан і перспективи ринку (загальне пожвавлення, підйом, спад, криза).

Галузеві дослідження, як правило, включають такі основні моменти: аналіз поточних обсягів попиту та пропозиції у галузі та передбачення тенденцій їх зміни; оцінка структури галузі; вивчення особливостей збуту продукції; перспектив подальшого розвитку галузі. Структурний аналіз галузі включає також виявлення і вивчення потенційних конкурентів-виробників товару аналогічного призначення.

При визначенні конкурентоспроможності продукції беруть до уваги інтереси певних суб'єктів ринку (підприємства, торгових агентів, споживачів); вимоги конкретного сегменту ринку, нормативні та юридичні документи для формування номенклатури критеріїв оцінювання, вибору методу оцінювання.

Вибір взірця-еталону є відповідальним видом робіт, оскільки визначає достовірність результатів аналізу. Перелік критеріїв оцінювання залежить від властивостей конкретного виду продукції та призначення, а також визначається суб'єктами оцінювання. Основними ознаками відбору аналогів є схожість за соціальним призначенням, ідентичність функціонального призначення. Остання ознака передбачає характеристику якісних та кількісних параметрів продукції згідно із її видом та призначенням. Їх можна деталізувати так (сутність цих параметрів відображена нами в [62]):

- параметри корисності (потужність, швидкість перебігу реакцій, коефіцієнт корисної дії, точність обробки і т. п.);
- параметри надійності (строк служби, здатність працювати без відмов, ремонтоздатність і т. п.);
- параметри технологічності (показники ресурсозбереження і ресурсомісткості виробничого процесу і т. п.);
- параметри ергономічності (фізіологічні, антропометричні, гігієнічні характеристики і ін.);
- параметри естетичності (оригінальність форми, сучасний дизайн і ін.);
- параметри екологічності (механічний, радіаційний, звуковий та інший впливи використання і експлуатації продукції на оточуюче середовище і т. п.);

– параметри безпеки (реагування технічних пристроїв на виникнення аварійних ситуацій і т. п.).

Потрібно зазначити, що задоволення основної корисності продукції для споживача є недостатнім для гарантованого збуту. Адже у деяких галузях промисловості певні параметри продукції задані стандартами. За таких умов успішність на ринку буде визначатися додатковою корисністю: ціновими знижками, способом та швидкістю доставки, забезпеченістю запасними частинами, рівнем сервісного обслуговування, іміджем підприємства тощо, які повинні підлягати детальному вивченню.

Враховуючи те, що до кожного аналізованого товару можна дібрати велику кількість аналогів, то завдання відбору значно ускладнюється. Критеріями відбору у цьому випадку можуть слугувати: рівень його затребуваності ринком, а саме: частка товару на ринку (міжнародному, вітчизняному, регіональному, галузевому); імідж продуцентів; наявність вихідної інформації для оцінювання (каталогів, проспектів підприємств-виробників, експлуатаційної документації і т. д.). Обираючи еталонний об'єкт, необхідно враховувати швидкозмінну ринкову ситуацію і розглядати основні параметри товару у динаміці. Серед існуючих методів відбору товарів-аналогів найбільш вживаним є метод попарного розташування пріоритетів, який детально розглянутий нами у [60; 62].

Товар може бути визнаний аналогом за умови, якщо він не поступається за жодним показником оцінювання товарам-претендентам. Інколи як еталонний може використовуватися неіснуючий товар, що стовідсотково задовольняє потребу споживачів.

На ринку конкурентоспроможність можна оцінювати з позицій різних його учасників, але перш за все оцінювання проводить споживач. З числа аналогів він обирає товар, який повністю задовольняє його потребу. За цих умов вважають, що споживача насамперед цікавить результативність споживання (E_c), яку визначають шляхом ділення сумарного корисного ефекту (P) на величину повних витрат щодо придбання і застосування товару (C). Таким чином, умовою

конкурентоспроможності продукції з позиції споживачів є наступне співвідношення:

$$E_c = \frac{P}{C} \rightarrow \max \quad (1.1)$$

Оцінювання конкурентоспроможності незалежними споживчими організаціями дозволяє виявити ті характеристики товару, про які виробник не повідомляє своїх споживачів або надає недостовірні дані.

При формуванні номенклатури критеріїв варто обмежитися лише основними, адже їх надлишок необґрунтовано збільшує обсяг і підвищує складність розрахунків.

Задовільняючи потреби споживача з метою росту конкурентоспроможності товару на ринку, виробнику потрібно дбати і про задоволення своїх потреб. Ріст прибутковості власної діяльності є важливою передумовою його комерційного успіху. Однак, слід вказати, що цільове спрямування на рентабельність виробництва продукції не враховується споживачами. Їх власна оцінка конкурентоспроможності визначає успіх товару на ринку. Саме через це товаровиробники мають враховувати цю оцінку в якості основного орієнтира у своїй діяльності, адже вивчення конкурентоспроможності дозволяє:

- оцінити рівень якості продукції на підприємстві, встановити фактори формування та виявити напрями поліпшення;
- правильно визначити свою позицію на ринку і вносити зміни у виробничу програму на засадах маркетингу, зміцнити фінансовий стан;
- спрогнозувати очікувану конкурентоспроможність нової продукції до моменту виведення її на ринок та уникнути можливої «невдачі»;
- виробити варіанти управлінських рішень, які спрямовані на оптимізацію процесу просування товару від виробників до споживачів за рахунок вдалого поєднання його споживчих та економічних властивостей;
- сформулювати виважену стратегію і тактику постачання, виробництва та збуту.

Огляд літератури дає підставити вважати, що вибір методів оцінювання конкурентоспроможності залежить від сукупності критеріїв оцінювання, стадій

життєвого циклу товару на ринку, форми представлення результатів розрахунку [8; 60].

Якщо при обранні методів оцінювання керуються сукупністю критеріїв оцінювання, то виокремлюють прямі та непрямі методи.

При використанні прямих методів застосовують як сукупність одиничних показників якості, так і сукупність витрат споживача, які є ціною їх споживання. Дані методи спрямовані на визначення інтегрального показника конкурентоспроможності на основі порівняння основної корисності товару, яка відображається у функціональних, ресурсозберігаючих і природоохоронних показниках з витратами споживачів, пов'язаних з його придбанням та експлуатацією (ціна; витрати на установлення, монтаж, приведення товару до стану придатного до використання; витрати на поточний ремонт, на сервісне обслуговування після закінчення гарантійного строку; витрати з утилізації відходів, що можуть виникнути при експлуатації товару і т. п.).

Варто вказати, що застосування прямого методу дозволяє дослідити конкурентоспроможність на всіх сегментах ринку даної продукції одночасно, тобто здійснити її зіставлення з продукцією всіх підприємств-конкурентів на цьому ринку. Це дозволяє отримати комплексну й усесторонню інформацію та побудувати рейтинг конкурентоспроможних товарів, а через нього місце підприємства на ринку.

Якщо конкурентоспроможність продукції оцінюється з використанням інформації стосовно незначної кількості товарів-аналогів, то необхідно враховувати глибину порівняльного аналізу. При цьому, оцінку рівня конкурентоспроможності товару вважають задовільною, якщо його порівнюють не менш, ніж з п'ятнадцятьма товарами-аналогами, п'яти підприємств, розміщених у п'яти країнах, табл. 1.4.

До основних переваг прямого методу можна віднести: простоту застосування; наявність необхідних даних; врахування думки споживачів. Недоліками методу є його статичність та неточність оцінювання впливу параметрів.

Непрямі методи ґрунтуються на одному із основних критеріальних показників (корисному ефекті чи ціні), або інших критеріях, які опосередковано характеризують корисний ефект чи рівень співвідношення корисного ефекту до ціни споживання.

Таблиця 1.4

Глибина порівняльного аналізу конкурентоспроможності товару

Рівні оцінювання конкурентоспроможності	Представництво взірців		
	країни	підприємства	товари
Задовільно	5	5	15-20
Добре	6-8	6-12	21-45
Відмінно	9-12	13-20	46-100

Джерело: складено автором на основі [60]

Якщо у ході оцінювання конкурентоспроможності продукції визначають одиничні параметричні індекси конкурентоспроможності шляхом зіставлення окремих часткових показників якості аналізованого товару і товару-зразка, то такі методи називають диференційними [4]:

$$g_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{in}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де g_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за i -м параметром; Π_i – величина i -го параметру для аналізованого товару; Π_{in} – величина i -го параметру, за яким потреба повністю задоволена; n – число параметрів.

При використанні непрямих методів мірилом конкурентоспроможності можуть виступати частка товару на ринку, виявлення лідерів «продаж», ціна на продукцію, відгуки споживачів продукції.

Методика оцінювання конкурентоспроможності продукції за обсягами продажу ґрунтується на тому, що ріст збуту продукції є свідченням споживчих переваг [8]. При цьому розрахунок показника конкурентоспроможності здійснюють наступним чином:

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^n a_i b_i \rightarrow 1 \quad (1.3)$$

де: K_{ij} – конкурентоспроможність i -го товару на j -у ринку; a_i – частка i -го товару у загальному обсязі продаж за аналізований період; b_i – показник вагомості ринку, на якому передбачено реалізацію товару підприємства. Якщо товар буде

представлено на ринку промислово-розвинених країн, то значення цього показника варто приймати рівним одиниці; якщо на ринках інших країн, то на рівні 0,7, а значущість внутрішнього ринку країни відповідає рівню 0,5.

Перевагами непрямого методу можна назвати: можливість визначення параметрів, які забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності; певну точність розрахунків. Однак, розглянутий метод є статичним, базується на інформації, яку доволі важко отримати.

При застосуванні змішаного методу оцінювання конкурентоспроможності продукції найбільш важливі одиничні показники вивчають окремо, інші – групують з визначенням групового (узагальненого) показника [60]:

$$K_C = \sum_{i=1}^n \frac{K_i}{K_{i0}} \times a_i + \frac{K_{гр}}{K_{гр0}} \quad (1.4)$$

де: K_C – показник конкурентоспроможності; K_i – показник i -го критерію конкурентоспроможності товару; K_{i0} – показник i -го критерію конкурентоспроможності товару-взірця, який використовується як база порівняння; $K_{гр}$, $K_{гр0}$ – груповий або узагальнений показник конкурентоспроможності аналізованого товару і товару-взірця відповідно; a_i – коефіцієнт важливості i -го показника (критерію) конкурентоспроможності.

До переваг розглянутого методу відносять точність оцінки і відбір найбільш значимих одиничних показників. Його недоліками вважають статичність, не врахування тенденцій та закономірностей зміни як у товарі, так і у потребах споживачів та деяку складність розрахунку.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції можна здійснювати на основі багатфакторних моделей, які ґрунтуються на ставленні споживачів до параметрів продукції. Це дозволяє визначити рівень пристосованості продукції до вимог певного сегменту ринку, виокремити критерії споживчого вибору і допомагає товаровиробникам сформулювати напрями стратегічних змін продукції, які ґрунтуються на реальних потребах. До основних типів багатфакторних моделей відносяться модель Фішбейна і метод ідеальної точки. Модель Фішбейна має наступний вигляд [62]:

$$O_a = \sum_{i=1}^n C_i \times E_i \quad (1.5)$$

де: O_a – ставлення споживача до товару А; C_i – судження споживачів про певний i -тий параметр; E_i – важливість параметра; n – кількість оцінюваних параметрів. Метод ідеальної точки відзначається унікальністю через важливу особливість: він дозволяє отримати інформацію як про «ідеальну продукцію», так і про міркування споживачів щодо існуючої продукції. Метод «ідеальної точки» або LINMAP є лінійною технікою програмування, яка використовується для багатовимірного аналізу переваг [82]. Формула, на якій базується метод, має вигляд:

$$OM_a = \sum_{i=1}^n Z_i \times (I_i + \Phi)_i \quad (1.6)$$

де: OM_a – ставлення до товару А. Z_i – важливість параметру; I_i – «ідеальне» значення параметру; Φ_i – фактичне значення параметру; n – кількість параметрів.

Відповідно, що ближче фактичні параметри продукції до ідеальних, то сприятливіше до неї ставлення з боку споживачів. Параметри, їх ідеальні і фактичні значення визначають у ході опитування з використанням шкал відносин (Лайкертшкала, семантичний диференціал).

Методи оцінювання конкурентоспроможності, які ґрунтуються на стадіях життєвого циклу застосовуються не кінцевими споживачами, а іншими учасниками ринку. На стадіях проектування і виготовлення продукції ці методи дозволяють товаровиробнику спрогнозувати рівень конкурентоспроможності, окреслити шляхи підвищення якості та зменшення ціни нової продукції, сформулювати свою виробничу програму на засадах маркетингу. Гарантією збуту продукції підприємства є тільки один показник – попит на цю продукцію. А сам попит є формою вияву потреби споживача. Відповідно глибоке проникнення у природу потреби, яка породжує попит на продукцію, послуги, – основа його ринкового благополуччя. Важливим інструментом вивчення потреб споживачів є функціонально-вартісний аналіз, в основі якого лежать принципи функціонального підходу.

В основу визначення інтегрального показника конкурентоспроможності, крім розрахункових, може бути покладений і графічний підхід. Останній представлений

такими основними методами, як метод «радар» та матричний метод. Метод «радар» полягає у побудові багатокутника, осями якого є одиничні показники якості продукції. Узагальнюючим показником конкурентоспроможності у цьому випадку є площа круга визначена за формулою:

$$I = S_p \times S \quad (1.7)$$

де: I – узагальнюючий показник конкурентоспроможності; S_p – площа радару, яка відповідає певному виду продукції, мм; S – загальна площа круга, яка дорівнює $= \pi \cdot r^2$ (радіус кола, мм).

Для порівняння аналізованого товару та товару-аналогу їх радари будуються на одному колі, що дозволяє візуально оцінити конкурентоспроможність товару порівняно товарами-конкурентами.

Матричні методи базуються на побудові таблиць (матриць) оцінки конкурентоспроможності продукції. Найбільш відомими є матриця Нільсена, у якій оперують кількісними і якісними характеристиками товару, які спочатку оцінюються, а потім розподіляються за відповідною шкалою з трьома рівнями градації: від 0-40 балів – нижче середнього рівня; більше 40 балів – середній рівень; від 70 до 100 балів – вище середнього рівня. Узагальнюючий показник конкурентоспроможності розраховують, як суму добутків бальних значень окремих аналізованих характеристик товару на коефіцієнт їх важливості.

Узагальнюючи викладене слід вказати, що оцінювання конкурентоспроможності продукції здійснюють за певними принципами, етапами, методами. Проведене дослідження дозволяє окреслити основні напрями застосування показника «конкурентоспроможність продукції» та систематизувати найпоширеніші методи його оцінювання. У сучасних умовах господарювання, враховуючи складність і багатoproфільність виробництва, широту асортименту продукції, доцільним є застосування різноманітних методів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Конкурентне законодавство України сформовано за функціональним принципом і має на меті комплексне законодавче врегулювання відносин у сфері економічної конкуренції. Більш-менш жорстке розмежування норм двох основних інститутів конкурентного права може завдати значної шкоди основній меті законодавчого регулювання конкуренції – формуванню умов для розвитку чесного та добросовісного конкурентного змагання, що має стати основою для економічного відродження України.

Крім того, саме комплексний підхід до регулювання відносин у сфері економічної конкуренції є основою для розбудови та вдосконалення чинного організаційно-правового механізму захисту економічної конкуренції та надає змогу збалансувати приватні інтереси як підприємців, так і споживачів із суспільними та державними інтересами. Зокрема, інститут антимонопольного регулювання є яскравим прикладом обмеження приватних інтересів окремих суб'єктів господарювання на користь публічних інтересів держави і суспільства.

Метою законодавчого захисту від проявів недобросовісної конкуренції є, навпаки, захист приватного інтересу конкурента на отримання переваг у конкуренції завдяки власним інтелектуальним, творчим та підприємницьким здібностям та зусиллям, захист прав на об'єкти інтелектуальної власності, реалізації приватних інтересів споживачів на отримання оригінальних товарів та отримання чесної та добросовісної інформації про товари, роботи і послуги, що ними придбаваються. Проте, якщо внаслідок поширення оманливої інформації може бути завдана шкода не лише окремому підприємцю, а й споживачам, то, здійснюючи захист від проявів оманливої інформації, антимонопольні органи захищають як приватні, так і публічні інтереси.

Відзначимо, що конкурентне законодавство в розвинених країнах розвивалося паралельно з розвитком ринкових відносин у них. З виникненням його наприкінці XIX ст. воно постійно реформувалося, пристосовуючись до відповідної ринкової

ситуації в певній країні. Проте спільним для конкурентного законодавства розвинутих країн було те, що воно формувалося в умовах ринку за наявності конкурентних відносин і, головним чином, містило обмежуючі норми, тобто норми, спрямовані на протидію руйнації конкуренції та забезпечення розвитку добросовісних підприємницьких практик.

За роки радянської влади вся економічна система України була збудована на суто монополістичних принципах та жорсткому плануванні. Підкреслимо, що конкуренція розглядалася як явище несумісне з соціалістичним ладом. Відсутність конкуренції призвела до застою у виробництві і майже повністю паралізувала економіку країни. Намагаючись якось виправити ситуацію в економіці, в середині 60-х років XX ст. започаткували соціалістичне змагання.

Аналіз принципів здійснення соціалістичного змагання надає змогу стверджувати, що при їх закріпленні були враховані принципи конкурентного змагання [2]. Таким чином, можна констатувати, що законодавство СРСР до початку 80-х років XX ст. мало суто антиконкурентний характер. Економіка була побудована на базі жорсткого планування та державного монополізму, що призвело до загальної економічної та соціальної кризи на початку 80-х років. У 1985 році почалися економічні та соціальні перетворення у державі.

Під впливом цих змін з'явилася низка нових законів, які регулювали економічне життя країни, одним з яких був Закон СРСР «Про державне підприємство в СРСР», в якому вперше було надано визначення монополістичних тенденцій, а Закон СРСР «Про кооперацію в СРСР» остаточно закріпив важливість розвитку конкуренції [1].

Поштовхом до створення національної системи регулювання і захисту конкуренції в Україні став проголошений на державному рівні курс на проведення економічних реформ ринкового спрямування, визначений в Декларації про державний суверенітет України та Законом «Про економічну самостійність Української РСР».

Перед державою постала проблема законодавчого забезпечення здійснення реформ як в економічній, так і в соціальній сфері. Першим спеціальним законом,

спрямованим на розвиток і підтримку конкурентного середовища в Україні, став Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18.02.1992 року, який заклав правові основи обмеження і попередження монополізму, недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності та здійснення державного контролю за дотриманням норм антимонопольного законодавства.

Підкреслимо, що перший конкурентний Закон України мав комплексний характер. Ним були визначені основні поняття і категорії конкурентного законодавства, основні види порушень у сфері конкуренції, організаційні та процесуальні засади антимонопольної діяльності.

Саме в українському Законі вперше (на відміну від відповідного Закону СРСР) правопорушенням визнавалося вчинення недобросовісної конкуренції. Закон не надавав визначення поняттю «недобросовісна конкуренція», а лише перераховував ті дії, які визнавалися недобросовісною конкуренцією і підлягали забороні.

Законом також передбачалося, що державний контроль за дотриманням антимонопольного законодавства, захист інтересів підприємців від зловживання монопольним становищем та недобросовісної конкуренції здійснюється Антимонопольним комітетом України відповідно до його компетенції. Більшість статей Закону була присвячена питанням створення та забезпечення функціонування Антимонопольного комітету України [19].

Проте специфічність завдань та функцій, що покладалися на Антимонопольний комітет України, обумовили необхідність створення спеціального нормативного акта, яким став Закон України «Про Антимонопольний комітет України». Закон визначив основні завдання, компетенцію та повноваження Антимонопольного комітету України, правовий статус його посадових осіб та територіальних одиниць, вирішував питання матеріально-технічного та соціально-економічного забезпечення його діяльності [48].

Важливе значення для розвитку конкурентного законодавства мало підтвердження необхідності створення сприятливих умов для ефективного функціонування і захисту добросовісної конкуренції на конституційному рівні (ст.

42 Конституції України) шляхом надання гарантій з боку держави щодо захисту конкуренції в підприємницькій діяльності та визнання неприпустимості діяльності, спрямованої на монополізацію та недобросовісну конкуренцію [33].

Одночасно із вдосконаленням антимонопольного регулювання підприємницьких відносин, зростанням кількості новостворених, а також корпоратизованих та приватизованих підприємств змінювалися й пріоритети державного регулювання підприємницької діяльності.

Підкреслимо, що саме недобросовісні методи здійснення конкурентної боротьби завдають найзначніших збитків конкуренції через те, що спрямовані, головним чином, на недобросовісне використання об'єктів інтелектуальної власності або на порушення договірних зв'язків та розкриття комерційних секретів.

Водночас забезпечити ефективний захист від недобросовісної конкуренції лише на підставі положень ст. 7 Закону України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» неможливо. Тому 7 червня 1996 року Верховна Рада України прийняла Закон «Про захист від недобросовісної конкуренції». В Законі дається загальне визначення поняття «недобросовісна конкуренція», а також перелік дій, що визнаються недобросовісною конкуренцією [55].

Особливістю Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» було також і те, що метою Закону було визнано захист як суб'єктів господарювання, так і споживачів від недобросовісної конкуренції. Законом передбачалося, що державний контроль за дотриманням суб'єктами господарювання конкурентного законодавства здійснює Антимонопольний комітет України [49].

Проте Закон не встановлював процесуальних засад захисту від недобросовісної конкуренції і містив лише бланкетну норму, яка відсилала до процесуальних норм, що містилися в Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» [55].

Завданнями державної конкурентної політики визнається здійснення комплексу заходів щодо формування ефективного конкурентного середовища,

зменшення частки монопольного сектора в економіці України, удосконалення правил конкуренції, впровадження сучасних методів державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій, зменшення частки монопольного сектора у внутрішньому валовому продукті до 10 – 12%, захисту і підтримки конкуренції, розвитку її інституційного забезпечення [2].

Одним з провідних напрямів конкурентної політики стало вдосконалення конкурентного законодавства. З цією метою 11 січня 2001 р. Верховна Рада України прийняла Закон України «Про захист економічної конкуренції», яким було визначено правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і забезпечення умов ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

Таким чином, в Законі міститься правова презумпція позитивного впливу змагання між підприємцями на економіку в цілому, а конкуренція декларується як фундаментальний чинник економічного розвитку. У цьому контексті формування культури конкуренції, чесних ділових звичаїв у підприємницькій діяльності стає одним із пріоритетів державної конкурентної політики, однією із головних функцій конкурентного законодавства, центральним актом якого є цей Закон.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» має комплексний характер. Норми цього Закону спрямовані на забезпечення умов створення і розвитку конкуренції на товарних ринках, розвиток добросовісної конкуренції, контроль за процесами монополізації та економічної концентрації в Україні, протидії вчиненню монополістичних порушень та вдосконалення державного захисту економічної конкуренції в Україні.

В цьому Законі вперше на законодавчому рівні визначено процесуальні засади діяльності антимонопольних органів по припиненню порушень законодавства про захист економічної конкуренції, визначено особливі форми оперативної роботи антимонопольних органів, а також підстави та види відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції та інше. Варто зазначити, що головним об'єктом правового захисту конкуренції органами Антимонопольного

комітету України є суспільний інтерес – функціонування ефективної конкуренції на ринках, економічна свобода підприємців.

Отже, органи Антимонопольного комітету України спрямовують діяльність на захист прав учасників ринку у тих випадках, коли об'єктом захисту стає публічний інтерес – конкуренція на ринку, спільний інтерес учасників ринку, а не лише окремий приватний інтерес. Органи Антимонопольного комітету України можуть прийняти до розгляду справу про порушення приватного інтересу суб'єкта господарювання іншими учасниками ринку, проте заявлені порушення мають оцінюватись з огляду на серйозність наслідків не лише для інтересів заявника, а й з огляду на вплив оскаржувальної поведінки чи господарської угоди на відповідний ринок в цілому [30].

Значний вплив на розвиток всієї правової системи України мало прийняття у 2003 р. Цивільного та Господарського кодексів України. Більшість науковців, що вивчають проблеми правового регулювання конкурентних відносин, вказує на вирішальне значення норм ГК України на розвиток не тільки конкуренції, а і всієї системи господарювання в Україні [18; 72].

Метою ГК України було визнано забезпечення зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва і, на цій основі, підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість відповідно до вимог Конституції України, утвердження суспільного господарського порядку в економічній системі України, сприяння гармонізації її з іншими економічними системами.

Відповідно до ст. 5 та 6 ГК України забезпечення державою захисту конкуренції було визнано конституційною основою господарського порядку в Україні, а забезпечення добросовісної конкуренції – загальним принципом господарювання. Відповідно до ст. 18 ГК України держава здійснює антимонопольно-конкурентну політику на основі загальнодержавних програм, що затверджуються Верховною Радою України, які мають враховувати також особливості здійснення антимонопольно-конкурентної політики та розвитку змагальності у державному секторі економіки (п. 8 ст. 22 ГК України).

Крім того, незаконне втручання органів та посадових осіб місцевого самоврядування у господарську діяльність суб'єктів господарювання забороняється (п. 4 ст. 23 ГК України). Разом з цим жорстке державне регулювання господарської діяльності доповнюється саморегулюванням. Зокрема, відповідно до ст. 21 ГК України з метою сприяння розвитку національної економіки, її інтеграції у світове господарство, а також створення сприятливих умов для підприємницької діяльності в Україні можуть створюватися торговельно–промислові палати як добровільні об'єднання підприємців та організацій.

Таким чином, в ГК України закладено політичні, економічні, соціальні та правові засади розвитку добросовісної конкуренції на ринку. Разом з тим прийняття ГК України призвело до значних колізій в правозастосуванні у зв'язку з істотними розбіжностями в правовому регулюванні конкурентних відносин в законах України «Про захист економічної конкуренції» та «Про захист від недобросовісної конкуренції» і ГК України. Проблема полягала в тому, що положення гл. 3 і 28, а також низки базових понять чинного ГК України відтворюють норми Закону України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», який втратив чинність у зв'язку з прийняттям і набранням чинності Закону України «Про захист економічної конкуренції». Незважаючи на те, що на ці колізії неодноразово вказували як науковці [50], так і юристи-практики, питання уніфікації норм конкурентного законодавства до сьогодні не вирішено, що істотно впливає на правозастосовну практику та обмежує можливості захисту прав і законних інтересів як окремих суб'єктів господарювання, так і суспільства в цілому, завдає істотної шкоди іміджу антимонопольних органів та судів.

Слід зазначити, що органи Антимонопольного комітету України з метою всебічного з'ясування обставин справи зобов'язані досліджувати регіональні та загальнодержавні ринки, одержувати від сторін письмові та усні пояснення, складати подання з попередніми висновками і виносити їх на розгляд органів чи посадових осіб, яким підвідомча справа. В окремих випадках для з'ясування обставин, що мають значення для справи і вимагають спеціальних знань,

проводиться експертиза. Усі ці заходи, як правило, неможливо здійснити за два місяці, встановлені Кримінальним Кодексом [72].

У КК України передбачено кримінальну відповідальність за недобросовісну конкуренцію у формі незаконного використання знаку для товарів і послуг, фірмового найменування, кваліфікованого зазначення походження товару (ст. 229), незаконного збирання з метою використання або використання відомостей, що становлять комерційну або банківську таємницю (ст. 231), розголошення комерційної або банківської таємниці (ст. 232).

Істотне значення для розвитку конкуренції в Україні мають норми законів України «Про рекламу» та «Про захист прав споживачів» [53; 56]. Важливим напрямом розвитку конкурентного законодавства є створення законодавчих засад розвитку та захисту добросовісної конкуренції у зовнішньоекономічній діяльності. Головним завданням регулювання конкурентних процесів у зовнішньоекономічній діяльності є збереження та захист доброї репутації українських товарів на зарубіжних ринках та захист вітчизняного товаровиробника від недобросовісної діяльності з боку імпортерів.

Правовий захист від недобросовісної конкуренції у зовнішньоекономічній діяльності здійснюється на основі Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», а також законів України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту», «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту». Відповідно до ст. 31 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» недобросовісною конкуренцією у зовнішньоекономічній діяльності розуміється: здійснення демпінгового імпорту, до якого застосовуються антидемпінгові заходи; здійснення субсидованого імпорту, до якого застосовуються компенсаційні заходи; здійснення інших дій, що законами України визнаються недобросовісною конкуренцією [51; 52; 54].

Таким чином, конкурентне законодавство України постійно розвивається вдосконалюється система та інституційна структура антимонопольних органів, розширюється сфера застосування конкурентного законодавства і права, формуються нові норми і інститути конкурентного права. Конкурентне

законодавство сьогодні виступає механізмом примирення та взаємодії між державою та приватним сектором економіки. Комплексність конкурентного законодавства і права, баланс між саморегулюванням та державним регулюванням, що характерні для конкурентного законодавства, можуть стати основою ефективної системи правового регулювання у сучасній економіці.

Висновки до розділу 1

В процесі проведеного дослідження встановлено, що конкурентоспроможність – одна з головних складових успіху будь-якого підприємства. Конкурентоспроможність продукції відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, що представлені на ринку. Конкурентоспроможність продукції – це її спроможність відповісти на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

У проведеному дослідженні представлено класифікацію чинників, що впливають на конкурентоспроможність продукції. Чинники класифіковано в розрізі їх поділу на зовнішні і внутрішні. Особливу роль при цьому відведено організації виробництва як внутрішнього фактору. Окремої уваги приділено принципам організації виробництва конкурентоспроможної продукції серед яких головними є: принцип інтеграції, оптимальності і багатоваріантності рішень, зовнішнього оточення, ефекту організаційної діяльності та економічності.

Механізм управління конкурентоспроможністю продукції підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних важелів та інструментів, що впливають на формування цінностей та примноження конкурентних переваг з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства. Тому механізм управління конкурентоспроможністю продукції підприємства має бути побудований таким чином, щоб його основні елементи в кінцевому підсумку утворювали цільові комплексні блоки, що

відображають конкретні організаційно-економічні та техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких має сприяти ефективній реалізації управлінських рішень у цій сфері діяльності.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції здійснюють за певними принципами, етапами, методами. Проведене дослідження дозволяє окреслити основні напрями застосування показника «конкурентоспроможність продукції» та систематизувати найпоширеніші методи його оцінювання. Огляд літератури дає підставити вважати, що вибір методів оцінювання конкурентоспроможності залежить від сукупності критеріїв оцінювання, стадій життєвого циклу товару на ринку, форми представлення результатів розрахунку. У сучасних умовах господарювання, враховуючи складність і багатопрофільність виробництва, широту асортименту продукції, доцільним є застосування різноманітних методів.

Конкурентне законодавство України постійно розвивається вдосконалюється система та інституційна структура антимонопольних органів, розширюється сфера застосування конкурентного законодавства і права, формуються нові норми і інститути конкурентного права. Конкурентне законодавство сьогодні виступає механізмом примирення та взаємодії між державою та приватним сектором економіки. Комплексність конкурентного законодавства і права, баланс між саморегулюванням та державним регулюванням, що характерні для конкурентного законодавства, можуть стати основою ефективної системи правового регулювання у сучасній економіці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «РАДИВИЛІВМОЛОКО»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Радивилівмолоко», яке є сімейним підприємством, що знаходиться у с. Крупець, Радивилівського району, Рівненської області. Засноване підприємство було у 1978 році, в ті часи воно мало лише сепараторний пункт, де приймали, охолоджували та відправляли молоко на переробку в м. Дубно. Пізніше на підприємстві було запущено цех з виготовлення технічного казеїну та встановлено обладнання для виробництва масла «Селянського». Починаючи з 1995 р. підприємство вийшло в лідери виробників молочної продукції в Західному регіоні країни. Юридична адреса підприємства Рівненська обл., Дубенський р-н, с. Крупець, вул. Старики, 586.

Метою діяльності підприємства є забезпечення споживачів якісними продуктами харчування. Місією підприємства є настанова зробити щасливим кожного споживача, поставляючи на ринок смачну та здорову продукцію.

В даний час ТОВ «Радивилівмолоко» - це підприємство, яке найбільш динамічно розвивається, володіє передовими технологіями та обладнанням. Дотримуючись чіткої політики у сфері якості та безпеки продукції, завод не лише залишається лідером у своєму ринковому сегменті, а й збільшує асортимент, нарощує обсяги експорту, не втрачаючи свого покупця на національному ринку. Виробничі потужності підприємства дозволяють переробляти до 1600 тонн молока на добу, а асортимент продукції здатний задовольняти запити навіть найвибагливішого та найрозбірливішого споживача.

Інвестиційна стратегія підприємства спрямована на оновлення обладнання, використання нових методів переробки сировини, ресурсозберігаючих технологій та автоматизації управління технологічним процесом для підвищення якості

продукції, що випускається. Це гарантує стабільно високу якість та безпеку вироблених на підприємстві продуктів харчування та випуск натуральних молочних продуктів із тривалими термінами придатності без застосування консервантів.

Відмітимо, що за останні десять років на заводі запуснено в експлуатацію низку нових автоматизованих ліній, у тому числі з переробки молока та виробництва кисломолочної продукції, що дозволило впровадити принципово нові технології виробництва та значно розширити асортиментний перелік продукції, що випускається. Управління технологічними процесами з виробництва повністю комп'ютеризовано. Відсутність контакту молока в процесі виробництва із зовнішнім середовищем та з людьми дозволяє гарантувати максимальну безпеку вироблених продуктів і позитивно позначається на якості готової продукції. Сучасне обладнання, інноваційні технології та розроблені фахівцями підприємства рецептури допомагають підготувати до випуску цікаві та смачні новинки молочної продукції без вмісту антибіотиків та консервантів.

На сьогоднішній день ТОВ «Радивилівмолоко» має філії у таких містах України, як: Рівне, Дрогобич, Івано-Франківськ, Львів, Хмельницький, Мукачеве, Тернопіль, Вінниця, Житомир, Сарни, Київ, Броди. Серед торгових марок компанії: «РадиМО Радивилівське», «РАДИМО», «Мілкове», «А.One», «Західноукраїнські фермерські продукти FARM FRESH». Асортимент продукції представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТОВ «Радивилівмолоко»

Торгова марка	Асортимент
«РадиМО Радивилівське»	Молоко, Сметана, Вершки, Кефір, Ряжанка, Йогурт, Масло, Твердий сир, Кисломолочний сир
«РАДИМО»	Молоко, Кефір, Йогурт, Кисломолочний сир
«Мілкове»	Молоко, Сметана, Кефір, Масло, Твердий сир
«А.One»	Творог, Бринза, Масло, Технічний казеїн
«Західноукраїнські фермерські продукти FARM FRESH»	Молоко, Кефір, Йогурт, Ряжанка, Масло, Сметана

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Торгова марка «А.Оне» представлена на таких міжнародних ринках Польщі, Німеччини, Нідерландів, Азербайджану, Марокко, Молдови, Литви.

Підприємство планує розширювати свою присутність на міжнародних ринках і активно працює в даному напрямку. При виробництві продукції воно використовує натуральні інгредієнти – закваски, фруктові наповнювачі та свіжу сировину, яку щодня доставляють з місцевих ферм. Молоко обробляється ощадливим термічним методом, що дозволяє зберегти його природну цінність та користь.

Для отримання високоякісної продукції молоко вищого сорту та сорту екстра надходить із екологічно чистих районів Рівненської області. На даний час підприємство активно співпрацює із двома великими сільськогосподарськими підприємствами загальна площа сільськогосподарських земель яких становить понад 7 тисяч гектарів, з них 5,3 тисячі гектарів – рілля. Інвестовані підприємством кошти у дані підприємства дозволили провести масштабну реконструкцію виробничих приміщень, здійснити будівництво в СФГ «Нові Вири» роботизованої ферми на 480 голів дійного стада, доїльного залу та приміщень для утримання 480 голів корів у СФГ «Глинне», в обох господарствах введено в дію зерносушильні комплекси та забезпечено сільськогосподарське виробництво найсучаснішою високопродуктивною технікою.

Що дало можливість на ТОВ «Радивилівмолоко» впровадити та сертифікувати такі системи менеджменту якості та безпеки:

- система менеджменту якості виробництва та зберігання молочних, молочних складових та молочних продуктів, продукції дитячого харчування на молочній основі, продукції спеціалізованої дієтичного профілактичного харчування, сирів, олії з коров'ячого молока, побічних продуктів переробки молока відповідає вимогам ДСУ ISO 9001-2015 (ISO 9001: 2015, IDT). Сертифікат відповідності №UKR/112 05.01. 003.01 00959 термін дії з 22.12.2023 по 21.12.2026, видано ДУ «Український державний інститут метрології»;

- система менеджменту безпеки харчових продуктів на основі аналізу небезпек та критичних контрольних точок виробництва та зберігання молочних, молочних

складових та молоковісних продуктів, продукції дитячого харчування на молочній основі, продукції спеціалізованого дієтичного профілактичного харчування, сирів, олії з коров'ячого молока, побічних продуктів переробки молока відповідає вимогам ДСУ 1470-2012. Сертифікат відповідності №UKR/112 05.02.003.01 00960 термін дії з 22.12.2023 до 22.12.2025, виданий ДУ «Український державний інститут метрології»;

- система менеджменту безпеки харчових продуктів виробництва цільномолочної та кисломолочної продукції, включаючи кефір та молоко для дітей від 8 місяців; молока пастеризованого, ультрапастеризованого, стерилізованого, сирів, олії з коров'ячого молока, продуктів із молочної сироватки, упакованих в упаковку з полімерних та комбінованих матеріалів, відповідає вимогам FSSC 22000 v.5.1. Сертифікат відповідності № UKR 19/90064 термін дії з 17.05.2022 по 16.05.2025, видано ДП «СЖС Київ».

ТОВ «Радивилівмолоко» є юридичною особою і має самостійний баланс. Діє на основі Статутного договору та Положення. Права та обов'язки юридичної особи набуває з дня реєстрації. Товариство також має розрахункові рахунки у банках, печатку зі своїм найменуванням, товарний знак, торгову марку. ТОВ «Радивилівмолоко» несе відповідальність за своїми зобов'язаннями у межах майна, що йому належить. Майно ТОВ «Радивилівмолоко» складається з основних та оборотних коштів, а також цінностей, власність яких відображена на самостійному балансі підприємства.

Підприємство має власну організаційну структуру, яка організована за лінійно-функціональним принципом, рис. 2.1. У лінійно-функціональній структурі прийнято поділ праці, при якому лінійні ланки управління наділені правами єдиноначальності та виконують функції розпорядження, а функціональні ланки покликані надавати допомогу лінійним підрозділам та здійснювати планування, координування, стимулювання, облік, контроль, аналіз, регулювання їх діяльності у формі інформування та консультування. Свій вплив на лінійні підрозділи здійснюють через лінійних керівників.

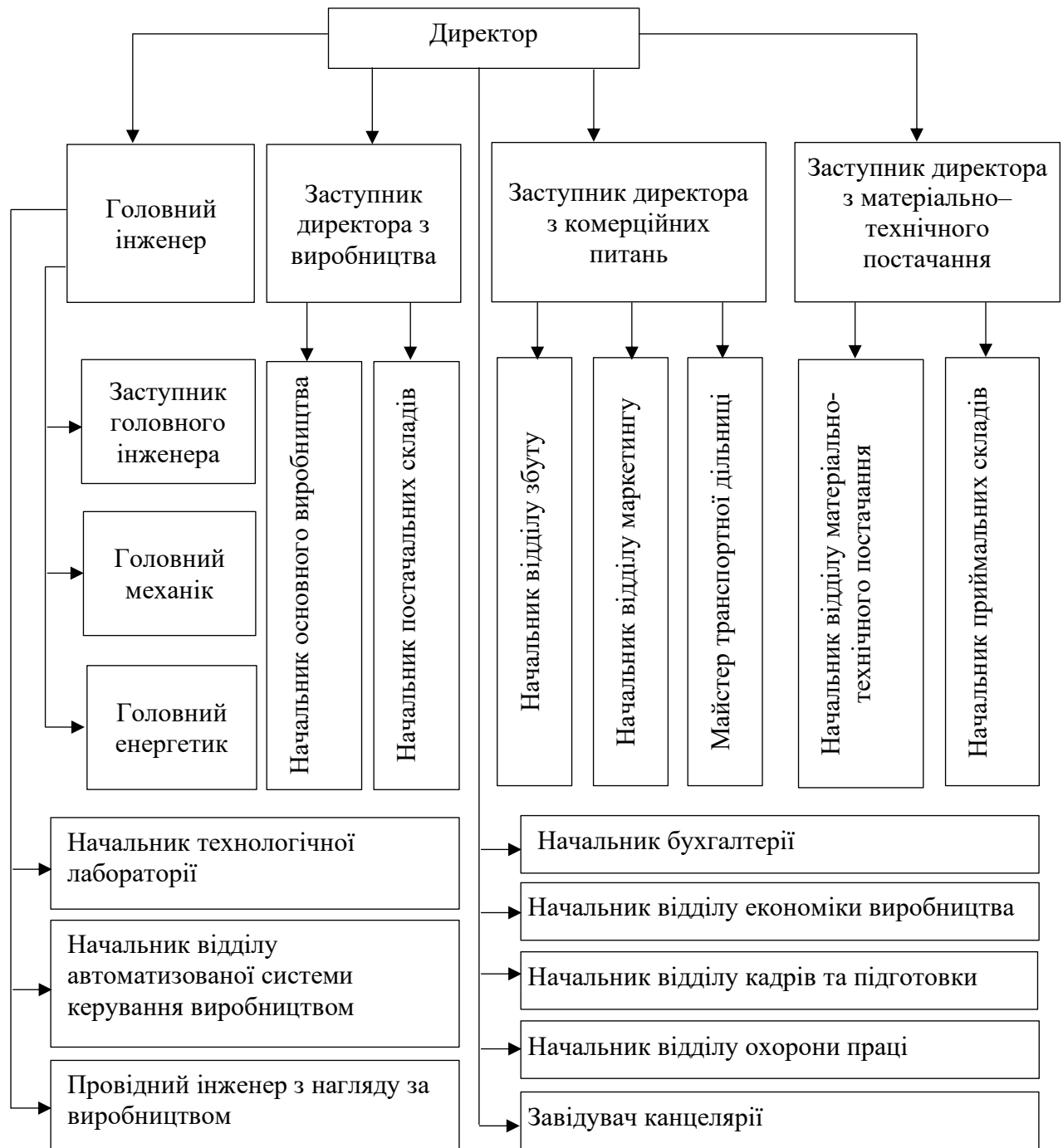


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Радивилівмолоко»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відповідно до Статуту підприємства директору доручається здійснювати загальне управління всіма сторонами діяльності товариства, включаючи управління та розпорядження майном товариства в межах, встановлених Статутом та трудовим договором з директором. Права та обов'язки директора, а також підстави для розірвання трудових відносин з ним регламентується трудовим

договором, який укладається з керівником органом управління відповідно до трудового законодавства України.

Товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, відповідальність за яку несе директор. Товариство веде та подає статистичну звітність, представляє державним органам інформацію, необхідну для оподаткування та ведення загальнодержавної системи збирання та обробки економічної інформації.

Директору також підпорядковується начальник відділу економіки виробництва. Він здійснює організацію та вдосконалення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності та рентабельності виробництва, якості своєї продукції, зниження її собівартості, забезпечення правильних співвідношень темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, досягнення найбільших результатів за найменших витрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Проводить роботу щодо вдосконалення планування економічних показників діяльності підприємства, досягнення високого рівня їх обґрунтованості, створення та поліпшення нормативної бази планування.

Начальник відділу кадрів за погодженням з директором підприємства очолює роботу із забезпечення підприємства кадрами робітників та службовців необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації відповідно до рівня та профілю отриманої ними підготовки та ділових якостей. Приймає працівників з питань найму, звільнення, переведення, контролює розстановку та правильність використання працівників у підрозділах підприємства. Забезпечує прийом, розміщення та розстановку молодих спеціалістів та молодих робітників відповідно до отриманої в навчальному закладі професії та спеціальності.

Заступник директора з виробництва визначає весь технологічний процес виробництва молочної продукції. Забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності та скорочення матеріальних, фінансових та трудових витрат на виробництво продукції, високу їх якість. Забезпечує ефективність проектних рішень, своєчасну та якісну підготовку

виробництва, технічну експлуатацію, ремонт та модернізацію обладнання, досягнення високого рівня якості продукції у процесі її розробки та виробництва.

На підприємстві функціонує виробнича лабораторія, акредитована в національній системі акредитації України та внесена до Реєстру лабораторій Митного союзу. Виробничою лабораторією здійснюється контроль на всіх етапах технологічного процесу: від вхідного контролю запасів та матеріалів, молока – сировини до випуску готової продукції за органолептичними, фізико-хімічними, мікробіологічними, радіологічними показниками. Особлива увага приділяється контролю за показниками безпеки. Дослідження молока-сировини на наявність залишкової кількості антибіотиків та ветеринарних препаратів здійснюється з використанням сучасних методів контролю із застосуванням експрес-тестів, методів ІФА та інноваційного методу, який заснований на поєднанні принципів імуноаналізу з технологією матричних біо-чипів – при постановці однієї проби молока сирого аналізатор біо-чипів визначає 43 групи аналітів (130 антибіотиків та ветеринарних препаратів).

Головний механік підпорядковується головному інженеру і забезпечує безперебійну та технічно правильну експлуатацію та надійну роботу автотранспорту. Механік підприємства керує працівниками котельні, електро-компресорного цеху та автотранспортом підприємства. Організовує проведення вантажно-розвантажувальних робіт на складі з дотриманням правил охорони праці, техніки безпеки, бере участь у проведенні інвентаризації товарно-матеріальних цінностей.

Сьогодні ТОВ «Радивилівмолоко» здійснює постачання продукції на ринки Польщі, Німеччини, Нідерландів, Азербайджану, Молдови, Литви та інших країн. Питома вага експорту перевищує 40%. Підприємство має свій автопарк, що налічує понад 100 транспортних одиниць. З них – 64 вантажні автомобілі для доставки продукції підприємства у торговельну мережу оснащені холодильним обладнанням. Наявність власного транспорту забезпечує своєчасну та якісну доставку продукції до торгової мережі.

Кінцевим споживачем продукції підприємства виступають як інші харчові підприємства, які використовують продукцію в якості сировини для подальшої переробки, так і кінцеві споживачі, які безпосередньо споживають її у якості кінцевого продукту.

Таблиця 2.2

Аналіз виробництва основних видів продукції на
ТОВ «Радивилівмолоко»

Основний вид продукції	2021 р		2022 р		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.п.
Молоко питне	387891	48,2	568027	43,2	677029	39,8	289138	74,5	-8,4
Кисломолочна продукція	162560	20,2	237993	18,1	382743	22,5	220183	135,4	2,3
Сирнотворожна продукція	164974	20,5	344498	26,2	425270	25,0	262296	158,9	4,5
Йогурти	89328	11,1	164360	12,5	216037	12,7	126709	141,8	1,6
Разом	804753	100	1314877	100	1701079	100	896326	113,4	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.2 відмітимо збільшення виробництва молока питного у 2023 р. відносно 2021 р. на 289138 тис. грн, що становить 74,5%. Проте відсоткова частка молока питного у загальному обсязі готової продукції знизилась на 8,4 п.п. Обсяги виробництва кисломолочної продукції збільшилися на 220183 тис. грн. (135,4%), а частка у загальному обсязі зросла на 2,3 п.п. щодо сирно-творожної продукції, то загальні обсяги її виробництва збільшилися на 262296 тис. грн. (158,9%), з підвищенням її частки в загальному обсязі виробленої продукції на 4,5 п.п. Щодо виробництва йогуртів, то по даному виду продукції також відмічено збільшення обсягу їх виробництва протягом 2021-2023 рр. на 126709 тис. грн. (141,8%), а частка у загальному обсязі зросла на 1,6 п.п.

За період 2021-2023 рр., виробництво всіх основних видів продукції зросло як в абсолютних показниках, так і в деяких випадках у відсоткових частках. Найбільше зростання у відсотковому відношенні показала сирно-творожна продукція на 158,9% та йогурти 141,8% відповідно. Молоко питне, незважаючи на

значне збільшення обсягів виробництва 74,5%, знизило свою частку в загальному обсязі продукції на 8,4 п.п.

Продукція підприємства в різних торговельних мережах представлена різними торговими марками, наприклад в «Сільпо», «Новус», «Фора» і «Метро», здебільшого представлені торгові марки «Мілкове», «А.Оне», «Західноукраїнські фермерські продукти FARM FRESH», а торговельні марки, що спрямовані на споживача із достатком нижче середнього, такі як: «РадиМО Радивилівське» та «РАДИМО» представлені в «Полісся Продукт», «Квара», «Манго», «АТБ» та інших дрібних мережах. Що дає можливість усунути конкуренцію між брендами і представити відповідному споживчому сегменту необхідний продукт.

Серед конкурентів можна виділити ПАТ «Житомирський маслозавод», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Органік мілк», ТОВ «Галіївський маслозавод», АТ «Білоцерківська агропромислова група», ПрАТ «Тернопільський маслозавод», АТ «Молочний альянс», АТ «Комо» тощо. Кожне з перелічених підприємств є прямим конкурентом ТОВ «Радивилівмолоко» в різних цінових сегментах та на різних регіональних ринках.

Узагальнюючи проведене дослідження відмітимо, що незважаючи на всі виклики зовнішнього середовища, підприємство працює ефективно, постійно нарощуючи обсяги господарювання і стійко тримаючись в жорсткій конкурентній боротьбі.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Радивилівмолоко»

Економічна діагностика являє собою невіддільний елемент фінансового менеджменту підприємства і є істотним фактором, що впливає на ефективність управлінських рішень, що в свою чергу може спрогнозувати роботу підприємства і сприяти запобіганню потенційних негативних наслідків. Вона не лише подає інформацію для оцінки економічного становища підприємства, а й показує рух грошових активів за певні періоди, завдяки чому здійснюється контроль за використанням фінансових ресурсів від поточної, інвестиційної та фінансової

діяльності, а також за ефективним застосуванням матеріальних та трудових ресурсів.

У рамках затвердженої облікової політики підприємства затверджується діагностика фінансового стану, яка проводиться із застосуванням інструментів формування звітності і служить базою для оцінки діяльності підприємства, розробки тактичних та стратегічних планів щодо розвитку підприємства та прийняття найбільш раціональних управлінських рішень, що призводять до результативності діяльності господарюючого суб'єкта. Результати проведення фінансової діагностики дозволяють оцінити наскільки застосовувана на підприємстві політика є ефективною і чи потрібно її коригувати або змінювати її напрямок. Діагностика може проводитися в будь-якій незрозумілій і нестандартній ситуації для користувачів через те, що результати її проведення можуть допомогти керівництву підприємства визначитися з вирішенням питання щодо залучення потенційних інвесторів і вкладників, а також подальшою політикою з фінансового управління підприємством.

Ефективність управління підприємством включає діагностику фінансово-економічної діяльності, а потім, на основі систематизації результатів, надає комплексну інформацію про господарські операції. На основі останніх оцінюється стан підприємства, доцільність прийняття тих чи інших господарських рішень, і далі реалізуються управлінські заходи, і здійснюється контроль відповідності результатів затвердженим нормам і стандартам і те, в якій мірі були досягнуті заплановані результати.

З метою проведення діагностики фінансово-господарського стану ТОВ «Радивилівмолоко», як основи для формування стратегії підприємства, дослідимо показники, що характеризують формування, результати застосування та залучення в процеси діяльності підприємства фінансових засобів, в силу того, що в сучасних ринкових умовах господарювання фінансове становище - це база для подальшого функціонування господарюючого суб'єкта. У процесі діагностики фінансово-господарського стану окрему увагу слід приділити основним економічним показникам діяльності підприємства, табл. 2.3.

Аналізуючи дані табл. 2.3. відмітимо, що всі показники господарської діяльності підприємства характеризуються стійкою тенденцією до збільшення.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Радивилівмолоко»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	804753	1314877	1701079	896326	111,4
Валовий прибуток, тис. грн.	145514	235158	302172	156658	107,7
Чистий прибуток, тис. грн.	17338	51928	73369	56031	в 3,2 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	264563	334967,5	497181	232618	87,9
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	59483,5	103024	145110,5	85627	143,9
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	205079,5	231943,5	352070,5	146991	71,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	678	748	800	122	17,9
Фондовіддача, грн.	13,5	12,8	11,7	-1,8	-13,3
Фондомісткість	0,07	0,08	0,09	0,02	28,6
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	87,7	137,7	181,4	93,7	106,8
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1186,9	1757,9	2126,3	939,4	79,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,9	5,7	4,8	0,9	23,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Зростання чистого доходу підприємства відбулося на 111,4% або на 896326 тис. грн., що спричинило зростання валового прибутку на 107,75 або на 156658 тис. грн., що в цілому вплинуло на чистий прибуток підприємства, збільшення якого відбулося в 3,2 рази.

Збільшилася і середньорічна вартість активів на 87,9 % або на 232618 тис. грн. за рахунок збільшення середньорічної вартості необоротних активів на 143,9% або на 85627 тис. грн. та середньорічної вартості оборотних активів на 71,7% або на 146991 тис. грн., що пов'язано із оновленням та модернізацією виробничих потужностей та збільшенням обсягів реалізації.

Збільшення обсягів господарювання вплинуло на зростання середньооблікової чисельності працівників на 17,9% або на 122 особи.

Щодо показників ефективності використання ресурсів підприємства відмітимо збільшення фондоозброєності праці одного працівника на 106,8% або

93,7 тис грн./ос., вплинуло на збільшення продуктивності праці на 79,1% або на 939,4 тис. грн./ос. Зростання обсягів господарювання відобразилося на збільшенні коефіцієнту оборотності оборотних активів, який збільшився з 3,9 об. в рік до 4,8 об. в рік.

Єдиною негативною тенденцією використання активів є зниження ефективності використання необоротних активів підприємства, наслідком чого стало зменшення фондівіддачі на 13,3% та зростання фондомісткості продукції на 28,6%.

На основі порівняльного аналітичного балансу представимо результати горизонтального і вертикального аналізу ТОВ «Радивилівмолоко», табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Характеристика майна підприємства ТОВ «Радивилівмолоко»
та джерел його формування за балансом**

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	70963	25,9	135085	34,1	155136	25,9	84173	118,6	0,0
в т.ч. основні засоби	45184	16,5	93363	23,6	153399	25,6	108215	в 2,4 р.б.	9,1
2. Оборотні активи	202787	74,1	261100	65,9	443041	74,1	240254	118,5	0,0
в т.ч. запаси	50938	18,6	43029	10,9	47913	8,0	-3025	-5,9	-10,6
дебіторська заборгованість	27806	10,2	73436	18,5	83164	13,9	55358	199	3,7
грошові кошти	54756	20,0	108674	27,4	209805	35,1	155049	в 2,8 р.б.	15,1
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	165296	60,4	217224	54,8	314894	52,4	149598	90,5	-8,0
нерозподілений прибуток	132796	48,5	184724	46,6	258093	43,1	125297	94,4	-5,4
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	621	0,2	28221	7,1	34892	5,8	34271	В 55,2 р.б.	5,6
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	107833	39,4	150740	38,1	248391	41,5	140558	130,3	2,1
Баланс	273750	100	396185	100	598177	100	324427	118,5	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Збільшення підсумку балансу в 2023 році відносно 2021 р. на 118,5% або на 324427 тис. грн. є позитивним фактом.

За результатами проведеного вертикального аналізу активів балансу варто відмітити зниження питомої ваги запасів з 18,6% у 2021 р. до 8,0% у 2023 р. Інші показники відмітилися збільшенням, як наприклад, основні засоби збільшилися з 16,5% до 25,6% у 2023 р., показник дебіторської заборгованості збільшився з 10,2% у 2021 р. до 13,9% у 2023 р., частка грошових коштів в загальній структурі балансу збільшилася на 15,1% протягом 2021-2023 рр. Горизонтальний аналіз активу балансу свідчить про зростання основних засобів у 2,4 рази на 108215 тис. грн. Збільшення грошових коштів відбулося в 2,8 рази (155049 тис. грн.) протягом 2021-2023 рр. та дебіторської заборгованості на 199% (55358 тис. грн.). Зменшення активів відбулося за статтею запаси на 5,9% (3025 тис. грн.).

Аналізуючи пасив балансу підприємства методом вертикального аналізу відмітимо збільшення довгострокових зобов'язань та забезпечень з 2021 по 2023 рр. з 0,2% до 5,8%, поточних зобов'язань з 39,4% до 41,5%. В той же час зменшилася питома вага власного капіталу з 60,4% у 2021 р. до 52,4% у 2023 р. горизонтальний аналіз пасивів підприємства показує збільшення за кожною статтею. Зростання власного капіталу відбулося на 90,5% або на 149598 тис. грн., довгострокові зобов'язання та забезпечення збільшилися в 55,2 рази або на 34271 тис. грн., поточні зобов'язання та забезпечення збільшилися на 130,3% або на 140558 тис. грн.

Для подальшого визначення фінансового стану підприємства проведемо аналіз формування його фінансових результатів, табл. 2.5.

За даними табл. 2.5 робимо висновки, що собівартість реалізованої продукції збільшилася дещо більшими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції на 112,2% (739668 тис. грн.) та 111,4% (896326 тис. грн.) відповідно, протягом 2021-2023 рр. Обсяг валового прибутку також збільшився на 107,7% (156658 тис. грн.).

Операційні доходи збільшилися в 2,5 рази більше (8806 тис. грн.). В той же час адміністративні витрати збільшилися на 30,5% (3523 тис. грн.) та витрат на збут –

на 121,1% (112428 тис. грн.). В той же час, за рахунок оптимізації операційних витрат відмічено зменшення їх величини на 20084 тис. грн. (80,9%).

Таблиця 2.5

Аналіз формування фінансових результатів
підприємства ТОВ «Радивилівмолоко», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	804753	1314877	1701079	896326	111,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	659239	1079719	1398907	739668	112,2
Валовий прибуток	145514	235158	302172	156658	107,7
Інші операційні доходи	3518	26449	11234	8806	в 2,5 р.б.
Адміністративні витрати	11538	12917	15061	3523	30,5
Витрати на збут	92811	162694	205239	112428	121,1
Інші операційні витрати	23924	22694	3840	-20084	-83,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	20759	63302	89266	68507	в 3,3 р.б.
Інші фінансові доходи	385	25	208	-177	-54,9
Фінансовий результат до оподаткування	21144	63327	89474	68330	в 3,2 р.б.
Чистий фінансовий результат	17338	51928	73369	56031	в 3,2 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Внаслідок операційної діяльності протягом 2021-2023 рр. відбулося збільшення фінансових результатів в 3,33 рази або на 68507 тис. грн. Зменшення інших фінансових доходів на 54,9% не сильно відобразилося на чистому фінансовому результаті на 56031 тис. грн. (в 3,2 рази). В цілому варто відмітити те, що протягом 2021-2023 рр. підприємству вдалося не тільки не втратити фінансовий потенціал, а й наростити його, акумулювавши власні резерви та мінімізувавши можливі витрати для задоволення потреб споживачів.

Для визначення фінансового стану підприємства здійснимо розрахунок показників фінансового стану, серед яких розраховують коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, коефіцієнти оборотності, звані також показниками ділової активності та рентабельності, табл. 2.6.

За даними табл. 2.6 можна зробити висновки. Зниження коефіцієнта загальної ліквідності на 0,1 пункт у 2023 р. відносно 2021 р. свідчить про зменшення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Радивилівмолоко»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,88	1,73	1,78	-0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,51	0,72	0,84	0,33
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	94954	110360	194650	99696
Коефіцієнт автономії	0,60	0,55	0,52	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67	1,82	1,92	0,25
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,52	1,21	1,11	-0,41
Коефіцієнт оборотності активів	3,04	3,93	3,42	0,38
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,87	6,05	5,40	0,53
Рентабельність господарської діяльності, %	2,20	4,06	4,52	2,32
Рентабельність власного капіталу, %	10,49	23,91	23,30	12,81
Рентабельність продукції, %	2,63	4,81	5,24	2,61

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,33 пункти свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Значне зростання чистого оборотного капіталу на 99696 тис. грн. протягом 2021-2023 рр. свідчить про покращення фінансового стану підприємства.

Зниження коефіцієнта автономії протягом 2021-2023 рр. на 0,08 пунктів свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зростання коефіцієнта фінансової залежності на 0,25 пунктів свідчить про збільшення зобов'язань підприємства відносно власного капіталу. Зниження коефіцієнта фінансової стійкості у 2023 р. на 0,41 пункт свідчить про зменшення частки власних коштів у фінансуванні активів підприємства.

Щодо показників ділової активності підприємства, відмітимо збільшення показника оборотності активів на 0,38 пунктів у 2023 р., що свідчить про ефективність використання активів підприємства для генерування доходів. Щодо

коефіцієнту оборотності власного капіталу, то його збільшення на 0,53 пункти свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу для генерування доходів.

Зростання рентабельності господарської діяльності свідчить про підвищення прибутковості операційної діяльності підприємства на 2,32%. Зростання рентабельності продукції на 2,61% свідчить про підвищення прибутковості виробленої продукції.

Підприємство показує позитивні зміни у більшості фінансових показників. Зростання коефіцієнтів рентабельності свідчить про покращення прибутковості. Зменшення деяких показників, таких як коефіцієнт автономії та фінансової стійкості, вказує на підвищену залежність від зовнішніх джерел фінансування.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції підприємства

Як вже було відмічено, конкурентоспроможність продукції підприємства визначається лише в процесі порівняння з аналогічною продукцією близькою за певними параметрами підприємств-конкурентів. Саме тому, з метою оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Радивилівмолоко» варто провести глибинний аналіз продукції підприємства та його конкурентів за різними параметрами.

На сьогоднішній день ТОВ «Радивилівмолоко» в розрізі різних брендів виготовляє понад 50 найменувань продукції високої якості. Асортимент, якої представлений у табл. 2.7, і в цілому він включає 8 груп. Відмітимо, що асортимент продукції часто оновлюється. В період воєнного стану висувається нова вимога до молочних продуктів, а саме до пакування молока, кисломолочної продукції та вершків, саме тому у 2022-2023 рр. менеджерами підприємства обрано стратегію підвищення якості пакувальних матеріалів, які з одного боку, роблять споживання продукту більш комфортним, а з іншого – продовжують термін придатності. Саме тому, у 2022 р. зросли обсяги виробництва молочних продуктів, фасованих у різну тару. Так, збільшилося пакування в тетрапакети на 31%, а в полімерну плівку – на

3%. В цілому виробництво продукції, фасованої в різну тару на підприємстві збільшилося на 18%.

Таблиця 2.7

Характеристика асортименту продукції ТОВ «Радивилівмолоко»

Широта асортименту	Глибина асортименту	Насиченість асортименту	Оновлювання асортименту	Вид пакування	
Молоко	Стерилізоване	5 видів	1 раз на 10 місяців	Tetra Pak, Poly Pak, ПЕТ-пляшки	
	Пастеризоване	2 види			
	Сливки	1 вид			
	Коктейлі	3 види			
Кисломолочна продукція	Кефір	2 види	1 раз на 8 місяців	Tetra Pak, Poly Pak, ПЕТ-пляшки	
	Ряжанка	2 види			
	Айран	1 вид			
	Сироватка	1 вид			
	Йогурт	10 видів			
	«Імуннолакт»	3 види			
	«Біфілайф»	2 види			
Сметана	Сметана	2 види	1 раз на рік	Tetra Pak, вагова	
Сирні вироби	Сир	4 види	1 раз на 8 місяців	Ваговий, Плівка Кріовак, Пергамент, Кашована фольга, Полістиролова коробочка	
	Сирок	4 види			
	Сирна маса	3 види			
Сири	Тверді	6 видів	1 раз на 8 місяців	Вагові, Плівка Кріовак	
	М'які	2 види			
	Плавлені	5 видів			
Масло	Вершкове	3 види	1 раз на 10 місяців	Вагове, Плівка Кріовак, Фольга	
Напої	На основі сироватки	3 види	1 раз на 6 місяців	Tetra Pak, ПЕТ-пляшки	
	Соковмістні	3 види			
Інша продукція	Сироватка	2 види	1 раз на 2 роки	Poly Pak, ПЕТ - пляшки	
	Пахта	1 вид			

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз упаковки, яка використовується підприємством для пакування продукції власного виробництва показав, що більша частина продукції фасується в тетрапакети (Tetra Pak), що дозволяє збільшити термін придатності продуктів, що в свою чергу є важливою умовою при транспортуванні продукції на закордонні ринки. Водночас з табл. 2.7 видно, що підприємство використовує всі можливі види упаковки, однак такий вид пакування як, Learn Pack, який відмінно зарекомендував на міжнародному ринку підприємством не використовується.

Проаналізуємо місце ТОВ «Радивилівмолоко» на ринку регіону за обсягами реалізації цільномолочної продукції, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розподіл ринку Житомирської області за обсягом реалізації цільномолочної продукції

Назва підприємства	Виробництво молока, т					
	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. тон	%	тис. тон	%	тис. тон	%
АТ «Молочний альянс»	12581	46,9	14002	49,7	17711	51,3
ПАТ «Житомирський маслозавод»	8313	30,9	8669	30,8	9789	28,4
ТОВ «Радивилівмолоко»	2085	7,8	1763	6,3	2163	6,3
АТ «Білоцерківська агропромислова група»	1351	5,0	2378	8,4	2414	7,0
ТОВ «Органік мілк»	462	1,7	428	1,5	567	1,6
Інші підприємства	2038	7,7	937	3,3	1863	5,4
Разом	26830	100	28177	100	34495	100

Джерело: складено автором на основі [30]

Аналіз за обсягом реалізації цільномолочної продукції підприємствами на ринку Житомирської області дав можливість зробити наступні висновки: АТ «Молочний альянс» демонструє стабільне зростання виробництва молока, збільшивши свою частку на ринку до 51,3% у 2023 р., ПАТ «Житомирський маслозавод» також збільшує обсяги реалізації, але його частка на ринку знизилася до 28,4% у 2023 р. В той же час ТОВ «Радивилівмолоко» демонструє зростання в обсягах реалізації молока у 2023 р. після спаду в 2022 р., утримуючи частку ринку на рівні 6,3%, АТ «Білоцерківська агропромислова група» показало значне зростання у 2022 році, проте частка присутності його продукції на ринку Житомирської області зменшилася до 7,0% у 2023 р. ТОВ «Органік мілк» має невеликі коливання в обсягах виробництва та стабільну частку на ринку близько 1,6%. Частка інших підприємств зменшилася з 7,7% у 2021 р. до 5,4% у 2023 р., хоча обсяги виробництва молока зросли у 2023 р. після зниження у 2022 р.

При проведенні конкурентного аналізу продукції підприємства необхідно проаналізувати його асортиментний портфель. Аналіз асортиментного портфелю підприємства будемо здійснювати за допомогою інструментарію BCG (Boston

Consulting Group). Необхідні дані для побудови матриці BCG представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для побудови модифікованої матриці BCG

Вид продукції	Виручка в 2022 р.	Питома вага в продажах за 2022 р.,%	Виручка в 2023 р.	Питома вага в продажах за 2023 р.,%	Темп росту, %
1. Молоко	86738,78	27,8	113351,68	32,3	142
2. Сливки	6146,60	1,97	5966,88	1,7	105
3. Кисломолочна продукція	67082,15	21,5	68081,20	19,4	110
4. Сметана	56161,8	18,0	57202,24	16,3	110
5. Сир жирний	5928,19	1,9	11931,76	3,4	216
6. Сирні вироби	13104,42	4,2	11931,76	3,4	99
7. Сири	22776,73	7,3	27723,79	7,9	133
8. Масло тваринне	52729,69	16,9	52640,1	15,0	108
9. Напої	1248,04	0,4	2105,60	0,6	210
Разом	312010	100	350934	100	122

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними наведеними в табл. 2.9 побудуємо матрицю BCG, рис. 2.2.

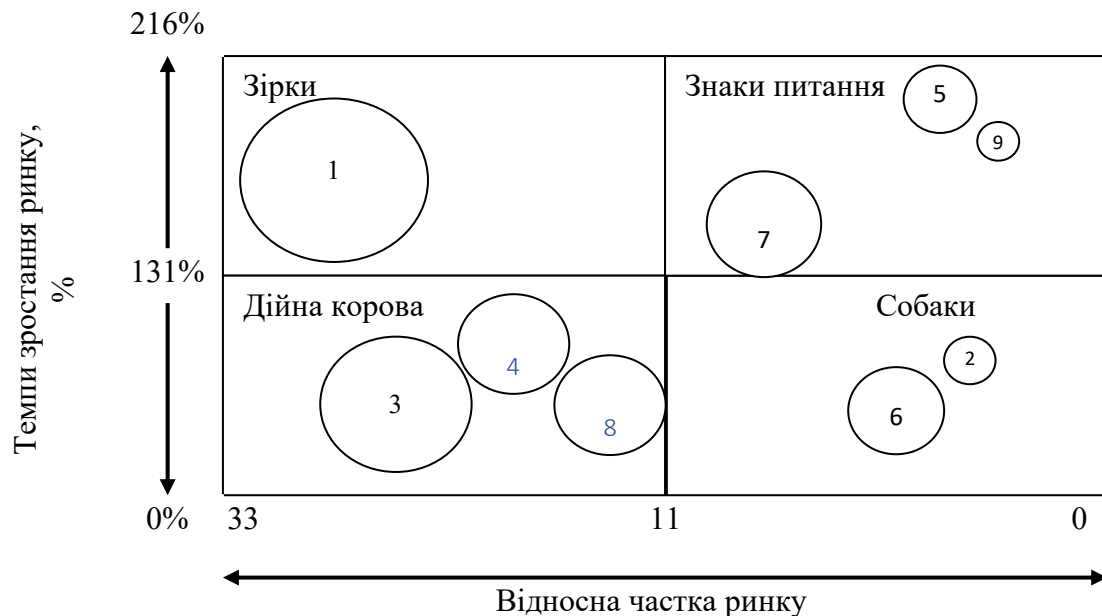


Рис. 2.2 Матриця BCG для продуктового портфелю ТОВ «Радивилівмолоко»

Примітка: 1 – молоко, 2 – сливки, 3 – кисломолочна продукція, 4 – сметана, 5 – сир жирний, 6 – сирні вироби, 7 – сири, 8 – масло тваринне, 9 – напої.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За допомогою аналізу асортиментного портфелю підприємства встановлено, що дійні корови представлені наступними товарними групами, такими як:

кисломолочна продукція, сметана, тваринне масло, а молоко є основним продуктом, його віднесено до «зірок». В цілому асортиментний портфель підприємства є збалансованим, оскільки вся продукція розподілена за чотирма квадратами матриці. Для того щоб максимально задовольняти потреби споживачів щодо асортименту та якості продукції, підприємство постійно оновлює та вдосконалює свій асортимент.

Враховуючи проведений аналіз та загальні тенденції розвитку ринку молочної промисловості України побудуємо матрицю SWOT-аналізу діяльності підприємства, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Радивилівмолоко»

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
Менеджмент налагоджений на високому рівні Продукція підприємства представлена широким асортиментом та високою якістю Постійне удосконалення якості продукції та адаптація її до вимог ринкового попиту Позитивний імідж підприємства серед споживачів, довіра та висока репутація Налагоджена мережа розподілу Висококваліфікований персонал	Недостатня кількість оборотних засобів Велика частка застарілого обладнання в загальній структурі обладнання Неповна завантаженість виробничих потужностей
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Спроможність обслуговувати додаткові групи споживачів або проникнути на нові ринки або їх сегменти Розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів Закупівля нового обладнання та впровадження сучасних технологій Переміщення населення з прифронтових регіонів створює новий незадоволений сегмент попиту Зростаючий попит на кисло-молочну продукцію	Ринок молочної продукції насичений та висококонкурентний Високий ступінь впливу постачальників та покупців на товаровиробників Зниження купівельної спроможності населення Збільшення цін та тарифів на матеріальні та паливно-енергетичні ресурси

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

SWOT-аналіз показав, що основною сильною стороною підприємства є здатність розширювати асортимент продукції. Водночас, головною загрозою для ТОВ «Радивилівмолоко» є зростання рівня конкуренції в галузі. Загалом, підприємство має стабільну конкурентну позицію, проте воно поступається деяким

конкурентам через відсутність власного логістичного центру та дилерської збутової мережі. Серед можливих товарів-замінників слід відзначити рослинне та безлактозне молоко, яке стає все більш популярним серед споживачів.

Споживачами продукції є мешканці Житомирської, Рівненської, Київської, Вінницької областей, державні комунальні підприємства (школи, лікарні, військові частини), а також малий та середній бізнес (їдальні, кафе, ресторани, магазини) і великі підприємства-посередники.

Для того, щоб оцінити конкурентні позиції та можливості вітчизняних молокопереробних підприємств, необхідно визначити рівень конкурентоспроможності їхньої продукції на регіональному ринку.

Аналіз конкурентних переваг виробників молочної продукції на ринку Житомира показав, що основними перевагами ТОВ «Радивилівмолоко» є великі обсяги виробництва та використання виключно натуральної сировини у виробництві молочної продукції. Конкурентною перевагою ТОВ «Органік мілк» є наявність власної сировинної бази. Сильними сторонами АТ «Молочний альянс» та ПАТ «Житомирський маслозавод», одних з найбільших молокопереробних підприємств у регіоні, є використання сучасних технологій, власна сировинна база та регулярне оновлення асортименту продукції.

Побудуємо конкурентну карту молочної продукції м. Житомир, табл. 2.11. Аналізуючи дані табл. 2.11 можна зробити висновки, що АТ «Молочний альянс» є лідером ринку і займає квадрант із швидко зростаючою конкурентною позицією, в той же час ПАТ «Житомирський маслозавод» хоч і перебуває в лідерах ринку, проте його позиція погіршується через вузький асортимент молочної продукції. Квадрант матриці, що характеризує сильну конкурентну позицію, яка покращується займає АТ «Білоцерківська агропромислова група». ТОВ «Радивилівмолоко» займає квадрант нижче, який характеризує сильну конкурентну позицію, яка погіршується. Найбільш слабкою є позиція ТОВ «Органік мілк», яке займає квадрант із позицією, що погіршується.

Оцінювання конкурентоспроможності молочної продукції необхідно здійснювати в декілька етапів з метою отримання інтегрального показника рівня її конкурентоспроможності.

Таблиця 2.11

Матриця конкурентної карти ринку молочної продукції м. Житомир

Темпи приросту ринкової частки T_i			Класифікаційні групи за ринковою часткою ринку D_i			
			I	II	III	IV
			Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабою конкурентною позицією	Аутсайдери ринку
			$(D_{cp} + \delta_2; D_{max})$	$(D_{cp}; D_{cp} + \delta_2)$	$(D_{cp} - \delta_1; D_{cp})$	$(D_{min}; D_{cp} - \delta_1)$
I	З швидко зростаюча конкурентною позицією	$(T_{cp} + \delta_2; T_{max})$	АТ «Молочний альянс»			
II	З конкурентною позицією, що покращується	$(T_{cp}; T_{cp} + \delta_2)$		АТ «Білоцерківська агропромислова група»		
III	З конкурентною позицією, що погіршується	$(T_{cp} - \delta_1; T_{cp})$	ПАТ «Житомирський маслозавод»	ТОВ «Радивилівмолоко»	ТОВ «Органік мілк»	
IV	З конкурентною позицією, що швидко погіршується	$(T_{min}; T_{cp} - \delta_1)$				

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, спочатку здійснимо оцінювання споживчих характеристик молочної продукції, представленої на ринку м. Житомира, табл. 2.12. Оцінка та коефіцієнт вагомості були надані відділом маркетингу підприємства ТОВ «Радивилівмолоко». Лідером молочного ринку виступає продукція АТ «Молочний альянс». Продукція ТОВ «Радивилівмолоко» поступається продукції АТ «Білоцерківська агропромислова група» за жирністю та консистенцією, проте в той же час за натуральністю /терміном придатності та ціновими показниками продукція ТОВ «Радивилівмолоко» є більш привабливою для споживача, тому і по набраних балах отримує однакове значення із продукцією АТ «Білоцерківська агропромислова

група». Найменш привабливою за споживчими характеристиками виявилася молочна продукція ПАТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 2.12

Споживчі характеристики молочної продукції

Показник	Коефіцієнт вагомості	ТОВ «Радивилівмолоко»		АТ «Молочний альянс»		ПАТ «Житомирський маслозавод»		АТ «Білоцерківська агропромислова група»	
		оцінка	значення	оцінка	значення	оцінка	значення	оцінка	значення
Смак	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Запах	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Жирність	0,2	3	0,6	5	1,0	3	0,6	5	1,0
Консистенція	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Натуральність /термін придатності	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Ціна	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Разом	1	25	4,0	26	4,2	24	4,0	25	4,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Ще одним елементом аналізу конкурентоспроможності продукції підприємства є оцінювання її маркетингових характеристик, табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Маркетингові характеристики молочної продукції

Показник	Коефіцієнт вагомості	ТОВ «Радивилівмолоко»		АТ «Молочний альянс»		ПАТ «Житомирський маслозавод»		АТ «Білоцерківська агропромислова група»	
		оцінка	значення	оцінка	значення	оцінка	значення	оцінка	значення
Імідж виробника	0,15	4	0,6	5	0,75	5	0,75	3	0,45
Матеріал упаковки	0,20	4	0,8	5	0,8	5	1,0	3	0,6
Дизайн упаковки	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,75	3	0,45
Фасування	0,25	4	1,0	5	1,0	4	1,25	3	0,75
Рекламна діяльність	0,1	4	0,5	5	0,5	5	0,3	4	0,4
Стимулювання збуту	0,15	4	0,6	4	0,75	4	0,6	3	0,45
Разом	1	26	4,25	28	4,55	27	4,65	19	3,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Оцінивши маркетингові характеристики молочної продукції ТОВ «Радивилівмолоко», встановлено, що її перевагами є дизайн упаковки. Слабою стороною є недостатня рекламна активність, фасування, матеріал упаковки та імідж товаровиробника. В той же час продукція АТ «Молочний альянс» також займає лідуючі позиції, до них наближується продукція ПАТ «Житомирський маслозавод». За маркетинговими параметрами найбільш невдалу позицію займає продукція АТ «Білоцерківська агропромислова група».

Для отримання інтегрального показника, а отже повного уявлення про конкурентоспроможність продукції підприємства, варто оцінити рівень конкурентоспроможності її асортименту, табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка асортименту молочної продукції

Показник	Коефіцієнт вагомості	ТОВ «Радивилівмолоко»		АТ «Молочний альянс»		ПАТ «Житомирський маслозавод»		АТ «Білоцерківська агропромислова група»	
		оцінка	значення	оцінка	значення	оцінка	значення	оцінка	значення
Ширина	0,2	4	0,8	5	1,0	3	0,6	4	0,8
Глибина	0,25	3	0,75	4	1,0	2	0,5	3	0,75
Насиченість	0,25	4	1,0	4	1,0	2	0,5	3	0,75
Гармонічність	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Оновлення	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Разом	1	20	4,1	22	4,55	15	2,95	19	3,85

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Оцінивши асортимент продукції, представлений на ринку м. Житомира можна зробити висновки, що як і у попередніх дослідженнях, АТ «Молочний альянс» займає найперші позиції. В той же час, поряд із АТ «Молочний альянс» підприємство ТОВ «Радивилівмолоко» має самий широкий асортимент. Порівняння асортименту продукції АТ «Молочний альянс», представлений в інших регіонах країни, показує, що у ТОВ «Радивилівмолоко» є потенціал для розширення свого асортименту.

Підсумовуючи проведене дослідження розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності асортименту молочної продукції, табл. 2.15.

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що найбільш конкурентоспроможним є асортимент молочної продукції, що представлена на ринку м. Житомир АТ «Молочний альянс», друге місце посіло ТОВ «Радивилівмолоко», третє місце зайняло ПАТ «Житомирський маслозавод», і дуже близьким до асортименту даного підприємства є асортимент АТ «Білоцерківська агропромислова група».

Таблиця 2.15

Інтегральний показник конкурентоспроможності асортименту молочної продукції

Показник	ТОВ «Радивилівмолоко»	АТ «Молочний альянс»	ПАТ «Житомирський маслозавод»	АТ «Білоцерківська агропромислова група»
Споживчі характеристики	4,0	4,2	4,0	4,2
Маркетингові характеристики	4,25	4,55	4,65	3,1
Зведений показник оцінки асортименту	4,1	4,55	2,95	3,85
Інтегральний показник	4,12	4,43	3,87	3,72
Рейтинг	2	1	3	4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Таким чином, можна стверджувати, що асортимент продукції підприємства є досить конкурентоспроможним, проте конкурента позиція підприємства на ринку погіршується, що вимагає від загального менеджменту термінового вирішення даного питання, для того щоб не втратити вже завойовану частину ринку.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Радивилівмолоко», яке є сімейним підприємством, що знаходиться у с. Крупець, Радивилівського району, Рівненської області. Метою діяльності підприємства є забезпечення споживачів якісними продуктами харчування. Місією підприємства є настанова зробити щасливим кожного споживача, поставляючи на ринок смачну та здорову продукцію.

Аналізуючи основні економічні показники діяльності підприємства встановлено, що всі показники господарської діяльності характеризуються стійкою тенденцією до збільшення. Зростання чистого доходу підприємства відбулося на 111,4% або на 896326 тис. грн., що спричинило зростання валового прибутку на 107,75 або на 156658 тис. грн., що в цілому вплинуло на чистий прибуток підприємства, збільшення якого відбулося в 3,2 рази. Щодо показників ефективності використання ресурсів підприємства відмітимо збільшення фондоозброєності праці на одного працівника на 106,8% або 93,7 тис. грн./ос., що вплинуло на збільшення продуктивності праці на 79,1% або на 939,4 тис. грн./ос.

На сьогоднішній день ТОВ «Радивилівмолоко» в розрізі різних брендів виготовляє понад 50 найменувань продукції високої якості. Асортимент, якої включає 8 груп. Відмітимо, що асортимент продукції часто оновлюється.

В той же час аналізуючи конкурентні позиції товаровиробників молочної продукції на ринку м. Житомира ми зробили висновки, що АТ «Молочний альянс» є лідером ринку і займає квадрант із швидко зростаючою конкурентною позицією, в той же час ПАТ «Житомирський маслозавод» хоч і перебуває в лідерах ринку, проте його позиція погіршується через вузький асортимент молочної продукції. Квадрант матриці, що характеризує сильну конкурентну позицію, яка покращується займає АТ «Білоцерківська агропромислова група». ТОВ «Радивилівмолоко» займає квадрант нижче, який характеризує сильну конкурентну позицію, яка погіршується.

Підсумовуючи проведене дослідження конкурентоспроможності молочної продукції представленої на ринку м. Житомира встановлено, що найбільш конкурентоспроможним є асортимент молочної продукції АТ «Молочний альянс», друге місце посіло ТОВ «Радивилівмолоко», третє місце зайняло ПАТ «Житомирський маслозавод», і дуже близьким до асортименту даного підприємства є асортимент АТ «Білоцерківська агропромислова група».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-методичні засади підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

Проведене дослідження показало, що ТОВ «Радивилівмолоко» має значні конкурентні переваги, а отже, може ефективно боротися з існуючими конкурентами. Конкуренти ТОВ «Радивилівмолоко» досить сильні, і підприємству необхідно використовувати свої сильні сторони для збереження лідируючого становища, покращувати слабкі сторони, розширювати асортимент з метою більш повного задоволення потреб споживачів.

В умовах інноваційної конкуренції, обумовленої технічним прогресом, підприємства молочної промисловості повинні постійно переглядати напрями своєї діяльності, тобто приймати рішення про припинення випуску одних видів продукції, модифікації інших та випуск нових. Якщо раніше підприємства були переважно націлені на зменшення витрат, то в умовах ринкової економіки пріоритетною є стратегічна орієнтація на інновації, як найважливіший чинник успіху у бізнесі. Інновації сприяють збільшенню частки ринку, зростанню прибутку та поліпшенню економічного становища підприємства.

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

Перехід підприємств молочної промисловості на випуск нових видів продукції є складним, багатоаспектним і послідовним процесом. При виведенні нової продукції ринку необхідно знайти оптимальне рішення, що відповідає як вимогам ринку, так і можливостям підприємства. Оновлення продукції дозволяє підприємству утвердитись на ринку молочних продуктів, зберегти конкурентоспроможність, розширити обсяг продажів.

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

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

Створення, виробництво та реалізація нової продукції для підприємства молочної галузі є досить складною проблемою. Основне завдання розробки інвестиційного проекту – визначення основних напрямів з освоєння та випуску найпрогресивніших видів продукції, удосконалення техніки, технології. Випуск нових продуктів необхідний для успішного розвитку будь-якого підприємства. Якщо цього не відбувається, то в міру посилення конкуренції, зміни вимог самого ринку та технологій підприємство буде втрачати свої позиції.

Нова продукція – це виріб, що має можливість виконувати нову або додаткову функцію порівняно з аналогічною продукцією. З урахуванням швидких змін у смаках, технологіях та стані конкуренції підприємство не може покладатися лише на існуючі нині товари. Споживач хоче і чекає на нові та удосконалені вироби. І конкуренти докладуть максимум зусиль, щоб забезпечити його цими новинками. Отже, у кожного підприємства має бути своя програма розробки нових товарів [9].

Для збільшення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Радивилів молоко» нами розроблено та запропоновано для реалізації інвестиційний проект розширення наявного асортименту продукції шляхом введення нового виду продукту.

Метою інвестиційного проекту є подальший розвиток підприємства шляхом виробництва та реалізації нової продукції та введення в експлуатацію нового обладнання, а також створення додаткових робочих місць. Основні кошти є

ключовим виробничим ресурсом, що формує, значною мірою, якість продукції, що випускається, і визначають рівень її собівартості, тобто впливають на управління інвестиційним процесом на підприємстві. Зменшення введення в дію основних засобів, зниження їх середньорічної вартості та, як наслідок, прискорення їх вибуття, зазвичай не дозволяє підприємствам реалізовувати свою продукцію внаслідок її невідповідності за якісними та ціновими параметрами вимог конкурентного ринку. Це призводить до затоварювання підприємств, внаслідок труднощів зі збутом та уповільненням оборотності оборотних коштів підприємств.

Ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів також безпосередньо впливає формування інвестиційних потреб підприємства, оскільки зниження показників продуктивності праці та матеріаловіддачі знижує рівень рентабельності виробництва та вимагає інвестування коштів у більш досконалі системи використання матеріальних і трудових ресурсів.

Успіх реалізації цього інвестиційного проекту на ТОВ «Радивилівмолоко» обумовлений такими факторами:

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

Для формування уявлення можливості реалізації запропонованого проекту розширення асортименту продукції необхідно провести системний аналіз ринкової ситуації за допомогою матричного методу: PEST– аналізу (Р – політика, Е – економіка, S – суспільство, Т – технологія).

Зазначимо фактори, які можуть вплинути на продаж та прибуток підприємства у довгостроковій перспективі. При цьому проведемо оцінку впливу кожного фактору за шкалою від 1 до 3 (1 – вплив фактору малий, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії; 2 – лише значуща зміна фактору впливає на продаж та прибуток компанії; 3 – вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значні зміни у продажах та прибутку підприємства).

Чинники, які не впливають на діяльність підприємства, під час аналізу не враховувалися. Оцінка сили впливу чинника – це суб'єктивна експертна оцінка працівників відділу маркетингу та збуту підприємства. Оцінка реальної значимості PEST-аналізу ТОВ «Радивилівмолоко» представлено табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка реальної значимості PEST-факторів ТОВ «Радивилівмолоко»

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагомість
		1	2	3	4	5		
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ								
Кількісні та якісні обмеження на імпорт	3	5	4	5	5	5	4,8	0,48
Зміна податкової політики	2	3	3	2	4	3	3,0	0,2
Тенденції до регулювання галузі	1	3	2	2	2	3	2,4	0,08
Зміна майбутнього та поточного законодавства, що регулює правила роботи в галузі	2	3	4	4	4	3	3,6	0,24
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ								
Збільшення витрат на сировину та комплектуючі	2	3	4	4	5	3	3,8	0,25
Зниження рівня наявних доходів населення	1	3	3	3	4	3	3,2	0,11
СОЦІАЛЬНІ								
Посилення вимог до якості продукції	3	4	5	5	5	4	4,6	0,46
Зміна ставлення до натуральних та екологічно чистих продуктів	3	3	4	5	5	5	4,4	0,44
Зниження/збільшення темпів зростання населення	1	2	2	1	2	2	1,8	0,06
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	3	5	5	5	5	5	5,0	0,5
Доступ до новітніх технологій	3	4	5	4	4	5	4,4	0,44
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	3	4	4	5	5	5	4,6	0,46
ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК	30	x	x	x	x	x	50,4	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Імовірність коливань оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактору зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність. При цьому, чим вища реальна значущість фактору, тим більше уваги та зусиль слід приділяти для зниження негативного впливу фактору на бізнес.

Усі фактори в порядку зменшення своєї важливості розмістимо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Зведена таблиця PEST-аналізу ТОВ «Радивилівмолоко»

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Кількісні та якісні обмеження на імпорт	0,48	Збільшення витрат на сировину та комплектуючі	0,48
Зміна майбутнього та поточного законодавства, що регулює правила роботи в галузі	0,24	Збільшення рівня інфляції та відсоткових ставок	0,25
Зміна податкової політики	0,20	Зниження рівня наявних доходів населення	0,11
Тенденції до регулювання галузі	0,08		
СОЦІАЛЬНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Посилення вимог до якості продукції	0,46	Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,50
Зміна ставлення до натуральних та екологічно чистих продуктів	0,44	Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	0,46
Зниження/збільшення темпів зростання населення	0,06	Доступ до новітніх технологій	0,44

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Усі чинники взаємопов'язані між собою. Наприклад, економічне зростання чи криза вплине на купівельну спроможність населення, тим самим змінивши їх уподобання тим чи іншим молочним продуктам. Великий вплив на діяльність підприємства спричиняють технологічні чинники. Технологічні чинники можуть впливати як на виробництво, так і на інші функціональні області. У зв'язку з новими технологіями потрібен підбір, підготовка та перепідготовка робочого персоналу.

Коливання закупівельних цін на молоко також є важливим фактором впливу на підприємство. Удосконалення технології обробки, наприклад, посилена пастеризація та ультрапастеризація, дозволить збільшити термін зберігання молочної продукції. Удосконалення холодильного обладнання також підвищить якість продукції.

Таким чином, на ТОВ «Радивилівмолоко» впливають практично всі фактори. Вивчаючи різні компоненти макрооточення, дуже важливо завжди мати на увазі наступні два моменти. Перше – те, що всі компоненти макрооточення сильно

впливають друг на друга. Зміни в одному з компонентів обов'язково призводять до того, що відбуваються зміни в інших компонентах макрооточення.

Тому їх вивчення та аналіз повинні вестися не окремо, а системно, з відстеженням не тільки власне змін в окремій компоненті, але й з'ясування того, як ці зміни відображаються на інших компонентах макрооточення. Друге – те, що ступінь впливу окремих компонент макрооточення різних організацій різна.

Зокрема, ступінь впливу залежить від розміру підприємства, його галузевої приналежності, територіального розташування тощо. Також необхідно мати список зовнішніх факторів, зміни в яких можуть відкрити додаткові можливості для підприємства.

Таким чином, для ТОВ «Радивилівмолоко» після аналізу, представленого в табл. 3.1. та 3.2. нами встановлено, що найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку за рахунок розширення асортименту.

Розширення асортименту необхідно також задля досягнення успішного розвитку підприємства. Якщо цього не відбувається, то в міру посилення конкуренції, зміни кон'юнктури ринку та технологій, запровадження нововведень іншими організаціями підприємство втрачатиме свої позиції. Розширення асортименту може залучити нового покупця. Для збільшення випуску продукції ТОВ «Радивилівмолоко» має всі необхідні умови.

В той же час, конкурентна стратегія, що розробляється, повинна бути спрямована на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз макро та мікрооточення.

При реалізації заходів підвищення конкурентоспроможності продукції власного виробництва ТОВ «Радивилівмолоко» має застосовувати одну із базових стратегій. Для ТОВ «Радивилівмолоко» базовою стратегією є стратегія диференціації. Ця стратегія відповідає всім вимогам ТОВ «Радивилівмолоко» для підтримки та збільшення конкурентоспроможності, тому що метою діяльності підприємства є збільшення частки ринку шляхом розширення асортименту

продукції. При цьому ТОВ «Радивилівмолоко» здатне виробляти і пропонувати споживачу різну продукцію.

Основні характеристики стратегії диференціації ТОВ «Радивилівмолоко» представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Конкурентна стратегія диференціації ТОВ «Радивилівмолоко»

Цілі та методи забезпечення стратегії	Стратегія диференціації
Стратегічна мета	Завоювання більшої частки ринку
Основа конкурентної переваги	Намагатися запропонувати покупцям щось відмінне від товарів конкурентів
Асортимент виробленої продукції	Багато видів товарів, можливості широкого вибору, упор на рекламу кількох особливо важливих ознак диференціації товару
Основний принцип організації виробничої діяльності	Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців
Принципи організації маркетингової діяльності	1. Наділення продукції всіма властивостями, за які покупець готовий платити гроші 2. Стягнення з покупців преміальної ціни для покриття додаткових витрат на забезпечення товару додатковими властивостями
Методи підтримки стабільності стратегії	1. Інформування покупців про переваги товару 2. Удосконалення товару 3. Зміцнення іміджу за рахунок ставки на відмінні властивості товару

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Застосовуючи дану стратегію, ТОВ «Радивилівмолоко» може досягти конкурентних переваг та розширити ринок збуту. Для реалізації обраної стратегії керівництво ТОВ «Радивилівмолоко» має не лише дотримуватись базових принципів, але і контролювати впровадження запропонованих заходів.

3.2. Обґрунтування заходів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства доцільно досягати за допомогою методів та інструментів організації виробництва, які повинні бути реалізовані відповідно до напрямів, сформованих згідно з виділеними показниками конкурентоспроможності продукції. На рис. 3.1.

представлено сформовану діаграму, що демонструє зв'язок між показниками конкурентоспроможності продукції підприємства та напрямками її підвищення на основі використання організаційних резервів.

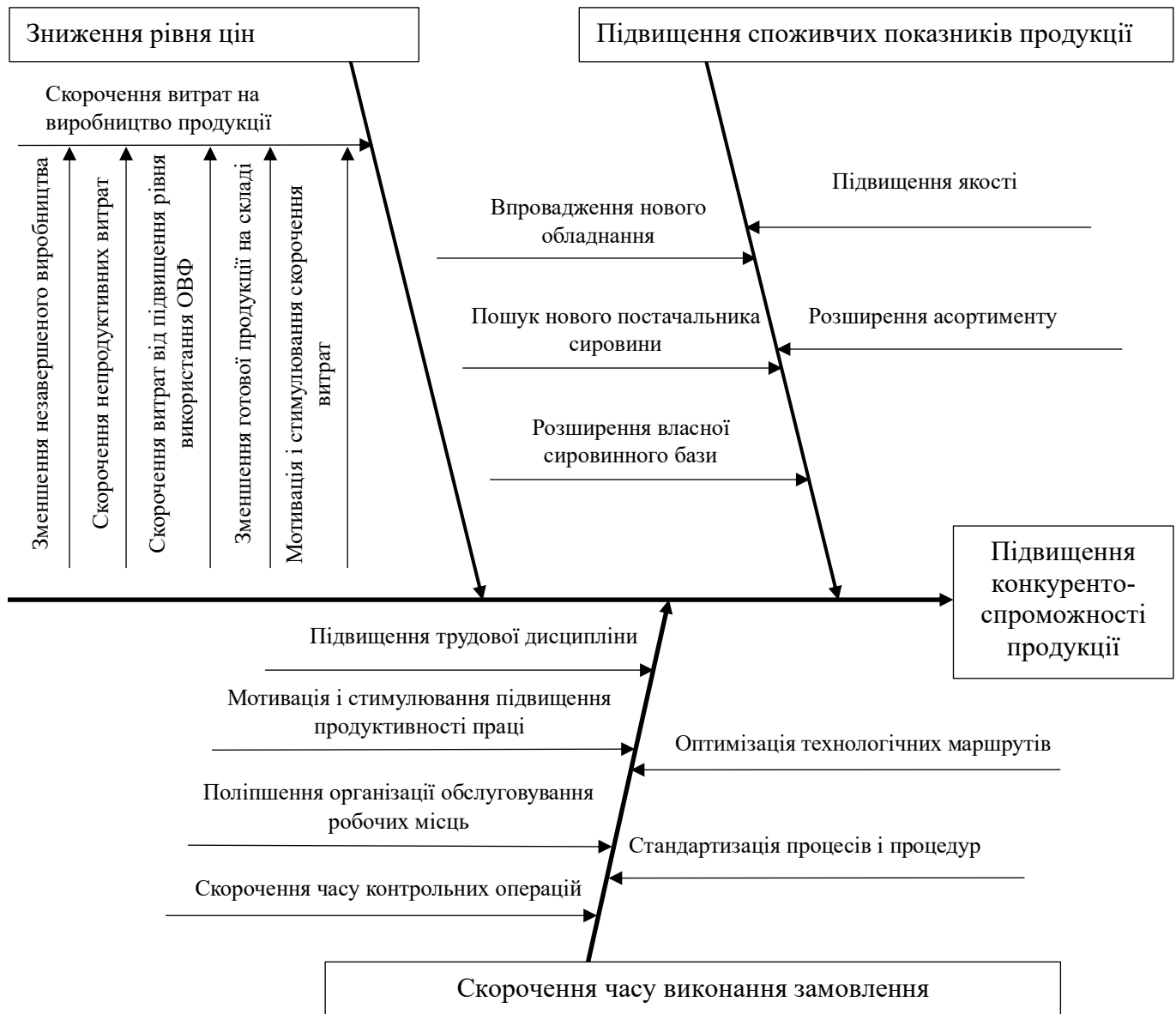


Рис. 3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на основі використання організаційних резервів (діаграма Ісікави)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Розроблення методів підвищення конкурентоспроможності продукції залежить передусім від її правильної, достовірної та своєчасної оцінки. Споживач, приймаючи рішення про покупку, здійснює вибір продукції, що цікавить його, серед аналогічної і віддає перевагу тій продукції, яка найбільшою мірою

задовольняє його потребу. Кожна потреба характеризується певним набором параметрів, які визначають необхідний для споживача корисний ефект. Здійснення покупки відбувається в тому разі, якщо параметри потреби збігаються з параметрами, які й характеризують продукцію.

Для того щоб споживач придбав конкретну продукцію, вона повинна відповідати його потребам і фінансовим можливостям. При цьому споживач прагне оптимізувати свої витрати не лише на придбання продукції, а й на споживання (експлуатаційні витрати).

У зв'язку з тим, що на потреби кожного конкретного покупця впливає безліч різноманітних чинників і вони носять індивідуальний характер, оцінки однієї і тієї ж продукції різними споживачами можуть відрізнятися. Отже, конкурентоспроможність продукції по відношенню до різних споживачів теж може бути індивідуальною. Найбільш затребуваною на ринку є та продукція, яка найбільш повно задовольняє потребу споживача. Отже, вона і буде найбільш конкурентоспроможною. Виходячи з вищевикладеного, можна сказати, що з метою підвищення рівня конкурентоспроможності асортименту продукції ТОВ «Радивилівмолоко» варто розглянути перелік напрямків, представлених у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Напрями підвищення конкурентоспроможності асортименту продукції ТОВ

«Радивилівмолоко»

Найменування критерія	Коефіцієнт вагомості	Альтернативний варіант				
		Підвищення якості	Розширення асортименту	Впровадження нового обладнання	Пошук нового постачальника сировини	Розширення власної сировинної бази
1	2	3	4	5	6	7
Збільшення прибутку	0,18	5	5	5	3	5
Витрати	0,16	2	4	2	4	1
Термін окупності	0,14	2	4	3	3	2
Збільшення ринкової частки	0,2	5	5	4	3	3
Підвищення іміджу підприємства	0,14	5	5	5	3	5

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Залучення нових покупців	0,18	5	5	3	3	3
Разом	1	4,1	5,7	3,68	3,16	3,18

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Серед альтернативних варіантів підвищення конкурентоспроможності продукції нами було розглянуто наступне: підвищення якості виготовленої продукції, розширення асортименту, впровадження нового обладнання, пошук нових постачальників сировинних ресурсів і розширення власної сировинної бази. Таким чином, оцінивши різні варіанти можливостей підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Радивилівмолоко» був обраний варіант розширення асортименту, поряд виділено заходид з підвищення якості та впровадження нового обладнання.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Радивилівмолоко» за рахунок розширення його асортименту нами запропоновано здійснити оцінку можливих варіантів молочної продукції, яка відсутня в асортиментному портфелі підприємства, проте виробництво якої підприємство може налагодити і поставити на ринок, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка альтернативних варіантів розширення асортименту продукції

Найменування критерія	Коефіцієнт значимості	Альтернативний варіант						
		Глазуровані сирки	Сир «Камембер»	Біойогурти	Сирний десерт	Напій «Тан»	Сирний крем	Сир зернистий
Зростання попиту на продукцію	0,3	5	4	5	5	5	4	5
Збільшення прибутку	0,2	5	4	5	5	4	4	5
Витрати на виробництво	0,15	2	4	4	3	4	4	3
Термін реалізації	0,15	4	5	5	4	5	5	4
Розширення ринку збуту	0,1	5	4	5	5	4	4	5
Наявність обладнання	0,1	3	4	5	4	4	5	3
Разом	1	4,2	4,15	4,85	4,45	4,45	4,25	4,35

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

До розгляду нами представлено такі продукти: глазуровані сирки, сир «Камембер», збагачені біойогурти, аеризовані сирні десерти (без випічки), кисломолочний напій «Тан», сирний крем, сир зернистий запеченої технології. В результаті багатокритеріального оцінювання обрано третій варіант – виробництво біойогуртів.

Збагачений біойогурт – це натуральний продукт, який не піддається термічній обробці та містить корисні біфідобактерії, лактобактерії і вітаміни. Він є частиною функціонального харчування і здорового способу життя. Саме тому нами запропоновано підприємству реалізувати проект виробництва біойогуртів та здійснювати його пакування у нову упаковку Lean Pack виробника Esolean, яка вважається популярною та інноваційною у всьому світі.

Для реалізації проекту необхідно придбати обладнання по виробництву йогуртів «Vigand 2000» та пакувальне обладнання – автомат EL1 для фасування в пакети Lean Pack фірми Esolean з дозатором «Doу-Pack», яке сприяє більш тривалому зберіганню продукту, зручний в побуті, внаслідок чого користується у покупців значною популярністю. Працюючи на цільному молоці установка «Vigand 2000» характеризується наступними показниками, табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Технічні характеристики обладнання з виробництва йогуртів «Vigand 2000»

Показник	Характеристика
1	2
Продуктивність, кг/добу:	
по вихідному молоку	5500
по закваскам	4100
по добавках	2000
Температура молока, °C:	
на вході в установку	5
при заморожуванні	-3
Робоча пара на встановлення:	
тиск, МПа	0,3
витрата, кг/добу	1480
Потужність встановлених електродвигунів, кВт/год	13
Витрата води, м3/год	3
Габарити	5400x4700x6000 (мм)
Вартість обладнання, грн.	620000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Особливості конструкції:

- обладнання дозволяє повністю витримати технологічний процес, затверджений технологічними інструкціями;
- випарювання дозволяє зберегти у йогурті всі цінні речовини;
- лінія легко монтується в наявних приміщеннях, сполучається з наявним обладнанням (сепаратори, холодильні камери);
- конструкція теплообміну вакуумної установки забезпечує високий коефіцієнт теплопередачі.

Комплектація: ємність для сирого молока; насоси; балансувальний бачок: пластинчаста пастеризаційно-охолоджувальна установка; сепаратор-молочноочисник; гомогенізатор; витримувач; ємність для сквашування молока; насос; охолоджувач згустку; ємність для охолодженого згустку. Установка оснащена системою АСУ, що дозволяє здійснювати управління технологічним процесом у заданому режимі.

Автоматизація молочного підприємства є важливим показником рівня його технічного розвитку. Забезпечуючи технологічні та економічні переваги, яких неможливо досягти за традиційної організації виробництва, вона є основою перспективного розвитку сучасної молочної індустрії.

Поглиблення рівня автоматизації у молочній промисловості має значення, що виявляється через підвищення ефективності праці, поліпшенні якості молочних продуктів, оптимальному використанні виробничих ресурсів та інше.

Для упаковки виробленого йогурту, буде використовуватися автоматичний заливально-пакувальний агрегат EL1 для фасування в пакети Lean Pack фірми Esolean з дозатором «Doу-Pack».

Дане обладнання забезпечує виконання наступних функцій: захоплення та встановлення готового пакету з пачки на кроковий транспортер; розкриття пакета; дозування препарату; перехід на безперервний транспортер; запаювання відкритого верху пакетів; проставлення дати.

Агрегат оснащений запобіжними пристроями, що запобігає випуску бракованої продукції. Технічні характеристики даного обладнання представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Технічні характеристики пакувального обладнання EL1

Показник	Характеристика
1	2
Середня споживана потужність, кВт/год	2
Витрата води, м3/год	1
Продуктивність упаковок/добу	4000
Діапазон дозування, мл	150-500
Тип упаковки	Lean Pack, чотиришовний пакет
Габарити	1,0 x1, 2x1, 8 м
Вартість обладнання, грн.	290000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Перевагами даного обладнання є:

- пакувальні автомати пакетів Lean Pack, обладнані PLC німецького виробництва, що програмується за допомогою рідкокристалічного сенсорного екрану, що забезпечує просте зручне керування;
- автомат оснащений автоматичною системою діагностики несправностей. Виключається можливість порожньої витрати пакетів, знижується собівартість процесу упаковки;
- машина упаковки пакетів Lean Pack обладнана системою оповіщення несправностей;
- машина легко переналаштовується під різну ширину пакетів;
- обладнання відповідає міжнародним вимогам харчових виробництв;
- широка сфера застосування, замінювані типи дозаторів, автомат може використовуватись для фасування рідких, пастоподібних, дрібнодисперсних, порошкових та інших різнокаліберних гранульованих продуктів.

Запропоновану упаковку будуть використовувати для фасування різних видів біойогуртів, що дозволить продукції стати більш конкурентоспроможною та забезпечити їй перевагу на ринку.

У табл. 3.8 наведено розрахунок вартості п'яти видів біойогуртів, ціни яких варіюються від 37,18 до 41,80 грн за 500 г.

Таблиця 3.8

Розрахунок собівартості біойогуртів в перший рік реалізації проекту, грн.

Показник	1 вид зі злаками	2 вид з медом та злаками	3 вид з чорносливом та мюслі	4 вид з курагою та мюслі	5 вид з персиком та мюслі
1	2	3	4	5	6
Сировина та матеріали	28776	34050	35370	34512	35988
Допоміжні матеріали	13143	13143	13143	13143	13143
Електроенергія	1107,7	1107,7	1107,7	1107,7	1107,7
Теплоенергія	2210,08	2210,08	2210,08	2210,08	2210,08
Вода	368,92	368,92	368,92	368,92	368,92
Заробітна плата виробничих працівників	3288	3288	3288	3288	3288
Відрахування на соціальні заходи	723,36	723,36	723,36	723,36	723,36
Інші операційні витрати	4055	4055	4055	4055	4055
Собівартість 1 т	54040,14	58946,06	60265,43	59408,06	60884,06
Адміністративні витрати	1314	1314	1314	1314	1314
Операційні витрати	55354,14	60260,06	61579,43	60772,06	62198,06
Операційний прибуток, 12%	6642,50	7231,21	7389,53	7286,65	7463,77
Оптова ціна	61996,64	67491,27	68968,96	68058,71	69661,83
ПДВ	12399,33	13498,25	13793,79	13611,74	13932,37
Відпускна ціна реалізації 1 т	74395,97	80989,52	82762,75	81670,45	83594,20
Собівартість 1 шт по 0,5 л.	37,18	40,49	41,38	40,84	41,80

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Реалізація проекту з виробництва біойогуртів в упаковці Lean Pack дозволить ТОВ «Радивилівмолоко» виготовляти нову продукцію високої якості, що задовольнить зростаючі потреби покупців. Це також розширить асортимент продукції та зміцнить конкурентні позиції підприємства на ринку, знижуючи шанси конкурентів на лідерство.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінювання ефективності інвестиційних проектів відіграє найважливішу роль при обґрунтуванні і виборі можливих об'єктів інвестування. Від того, наскільки об'єктивно проведена ця оцінка, залежить прийняття вірного інвестиційного рішення, терміни повернення вкладених інвестицій, розвиток підприємства, галузі, регіону, суспільства. Оптимізація управлінських рішень в області довгострокового

інвестування вимагає найпильнішої уваги до фінансово-економічної оцінки інвестицій та прогнозування майбутніх грошових потоків.

Об'єктивність і достовірність оцінки інвестиційних проектів визначаються в значній мірі використанням сучасних методів економічного обґрунтування інвестиційної діяльності.

Інвестиції, матеріальну основу яких складають гроші, мають тимчасову цінність. Вона характеризується тим, що грошові кошти в даний момент і через певний інтервал часу при рівній номінальній вартості мають абсолютно різну купівельну спроможність. У зв'язку з цим виникає необхідність фінансово-економічної оцінки інвестицій за допомогою методів, заснованих на дисконтуванні.

Термін «дисконтування» застосовується до оцінки теперішньої (поточної) вартості майбутніх потоків грошових коштів [74]. Дисконтування дає можливість встановити нинішній фінансовий еквівалент майбутньої суми, тобто зменшити її на прибуток, що наростає за певний термін, за правилом складних відсотків [23]. Найбільш коректними і обґрунтованими методами, заснованими на дисконтуванні є: чиста теперішня вартість, дисконтований термін окупності, індекс прибутковості, внутрішня норма прибутковості.

Розглянемо детальніше кожен з вище перелічених методів оцінювання ефективності інвестиційних проектів. Розрахунок чистої теперішньої вартості (Net Present Value – NPV) заснований на порівнянні того, що дадуть інвестиції в майбутньому, з тим, що вкладено зараз. Чиста теперішня вартість являє собою різницю між теперішньою, дисконтованою на основі розрахункової ставки відсотка, вартістю надходжень від інвестицій і величиною початкових інвестиційних витрат (3.1) [64]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n CF_t \times \frac{1}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n Inv_t \times \frac{1}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де CF_t – чистий грошовий потік за період t , гр. од.; r – норма дисконтування, яка враховує зміну вартості грошей в часі, частка від одиниці; n – термін реалізації проекту, роки; Inv_t – інвестиції за період t , грн. Ставка дисконтування, яка використовується в розрахунку NPV, в умовах високої нестабільності української

економіки не може бути розрахована за стандартними методиками, які використовуються в зарубіжній практиці. В якості такої можна використовувати облікову ставку відсотка або ставку, прийняту для довгострокових кредитів банку.

До переваг даного методу розрахунку ефективності інвестицій можна віднести те, що враховується вартість грошей у часі, а також, цей метод орієнтований на збільшення доходів інвесторів. Недоліками даного методу є те, що чиста теперішня вартість є абсолютним показником, тому важко об'єктивно зробити вибір між кількома проектами з однаковою чистою теперішньою вартістю і різними інвестиційними витратами або проектом з більшим терміном окупності та NPV і проектом з меншим терміном окупності та NPV. Також, вибір ставки дисконтування є суб'єктивним [21].

Дисконтований термін окупності (DPP) являє собою період часу, протягом якого сума чистих грошових потоків, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнює їх сумі (3.2) [64]:

$$\sum_{t=0}^{DPP} CF_t \times \frac{1}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n Inv_t \times \frac{1}{(1+r)^t} \quad (3.2)$$

де DPP – дисконтований термін окупності проекту, роки. Таким чином, дисконтований термін окупності – це тривалість найменшого періоду по закінченні якого NPV стає і надалі залишається позитивною величиною.

Дисконтований термін окупності, як і розрахунковий (простий), має той недолік, що не враховує потоки при настанні терміну окупності, тобто за весь період дії інвестицій, і, отже, на нього не впливає вся та віддача, яка лежить за межами дисконтованого терміну окупності. Цей показник дає інвесторам інформацію про те, протягом якого часу вони будуть ризикувати своїми вкладеннями. Невизначеність, а відповідно і ризик будуть тим більше, чим тривалішим є цей час. Тому короткий термін окупності означає більш низький ризик і швидку віддачу інвестицій і навпаки. У зв'язку з цим дисконтований термін окупності не є критерієм прийняття рішень щодо інвестицій, а використовується лише у вигляді обмеження. Таким чином, якщо дисконтований термін окупності є більшим, ніж встановлений період окупності, то цей об'єкт як об'єкт інвестування в подальшому не розглядається.

Індекс прибутковості (Profitabile Index – PI) безпосередньо пов'язаний з чистою теперішньою вартістю і визначається як відношення дисконтованої вартості грошових потоків до первинних інвестицій (3.3) [64]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{Inv_t}{(1+r)^t}} \quad (3.3)$$

Під час прийняття рішень з інвестицій розглядаються тільки ті об'єкти, для яких індекс прибутковості більше 1. Якщо виникає необхідність вибору декількох об'єктів інвестування, то їх розташовують по ранжиру в залежності від чисельного значення PI.

При прийнятті інвестиційних рішень аналітики віддають перевагу показнику PI в тому випадку, якщо показник NPV є абсолютним, та, коли проекти матимуть рівну чисту теперішню вартість доходів. Переваги показника PI полягає в тому, що він є відносним і відображає ефективність одиниці інвестицій. Крім того, в умовах обмеженості ресурсів цей показник дозволяє сформувати найбільш ефективний інвестиційний портфель.

Недоліком, є те, що вибір ставки дисконтування є суб'єктивним. Внутрішня норма прибутковості (Internal rate of return – IRR) – це така ставка дисконтування, при якій дисконтовані надходження грошових коштів проекту дорівнюють дисконтованим грошовим видаткам проекту (3.4; 3.5) [64]:

$$\sum_{t=0}^n CF_t \times \frac{1}{(1+IRR)^t} = \sum_{t=0}^n Inv_t \times \frac{1}{(1+IRR)^t} \quad (3.4)$$

$$IRR = i, \text{ при якій } NPV = 0 \quad (3.5)$$

З формули (3.4) ми можемо знайти таку ставку відсотка, при якій стають рівними дисконтовані грошові потоки і інвестиційні витрати. Вона являє собою максимальну відсоткову ставку, під який фірма могла б взяти кредит, якщо б вона здійснювала інвестиції за допомогою позикового капіталу, а грошові потоки використовувалися б для погашення кредиту та відсотків. При такому методі інвестування фірма буде знаходитися в точці беззбитковості. Внутрішня норма прибутковості являє собою максимальну ставку відсотка, яка може бути використана без шкоди для господарюючого суб'єкта.

Таким чином, IRR характеризує нижній гарантований рівень прибутковості проекту і максимальну ставку плати за залучені джерела фінансування, при якій проект залишається беззбитковим [21]. Недоліками даного методу є складність розрахунку, а також те, що при неординарних потоках можливі декілька варіантів значень IRR. Перевагу зазвичай віддається проекту, що має найбільшу величину даного показника, що не завжди є правильно, оскільки проекти з низькою IRR можуть у подальшому приносити значний чистий дисконтований дохід.

Оцінимо ефективність запропонованого інвестиційного проекту придбати обладнання по виробництву біойогуртів «Vigand 2000» та пакувального обладнання – автомату EL1 для фасування в пакети Lean Pack фірми Esolean з дозатором «Doу-Pack», яке сприяє більш тривалому зберігання продукту шляхом розрахунку описаних вище показників.

Таким чином, нами запропоновано ТОВ «Радивилівмолоко» придбати обладнання за рахунок власних коштів, адже у підприємства накопичилася велика сума нерозподіленого прибутку. Загальна вартість інвестицій складе 910 тис. грн. Як було зазначено вище, що сьогодні в Україні, через нестабільний економічний стан ставку дисконту варто не розраховувати звичними методами, а обрати на рівні середньозваженого банківського відсотку, тому ми приймаємо її на рівні - 18%. Вихідні дані за проектом наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вхідні дані за проектом придбання поковочного обладнання

Показник	Період реалізації проекту, рік			
	2024	2025	2026	2026
Сума інвестицій, тис. грн.	910	-	-	-
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	-	610,14	678,06	712,45
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-	91	91	91
Ставка дисконту, 18 %	1	0,847	0,718	0,609
Грошові потоки, тис. грн.	-	2329	2635	2826
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	-	439,71	421,51	378,46
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту NPV ₁ , тис. грн.	-	439,71	861,22	1239,68
Ставка дисконту, 28%	1	0,781	0,610	0,477
Дисконтовані грошові потоки за ставкою 28%	-	405,44	358,11	140,43
Дисконтовані вигоди NPV ₂ , тис. грн.	-	405,44	763,55	903,98
Дисконтовані витрати, тис. грн.	910	x	x	x

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Реалізація проекту запропонована на останній місяць 2024 р., із подальшим отриманням доходів за проектом. Так, видно, що починаючи з 2025 р. підприємство починає активно реалізовувати продукт.

Здійснимо розрахунок показників ефективності за пропонуваним проектом придбання обладнання.

$$NPV_1 = 1239,68 \text{ тис. грн.} - 910 \text{ тис. грн.} = 329,68 \text{ тис. грн.}$$

Так як $NPV_1 > 0$, то проект придбання обладнання вважається ефективним, і таким, який варти уваги.

Розраховуємо індекс рентабельності пропонуваного проекту придбання обладнання (IP) = $1239,68/910 = 1,36$.

Так як розрахований показник індексу рентабельності проекту $IP > 0$, а саме 136% то інвестиційний проект придбання обладнання вважається ефективним, і може бути запропонований до розгляду.

У теорії та практиці інвестування визначають очікувану інвестиційну привабливість проекту (IRR), що зазвичай означає максимальну прийнятну суму витрат на проект. Необхідно визначити таке значення ставки дисконту, при якому IRR отримає від'ємне значення. Для розглянутого інвестиційного проекту дане значення ставки дисконту дорівнює 28%. При ставці дисконту IRR становить -6,02 тис. грн (903,98 тис. грн. – 910 тис грн.). Оскільки IRR дорівнює 28%, що більше ніж ставка дисконту 18%, проект придбання запропонованого обладнання буде ефективним і заслуговує на увагу власників підприємства.

Ще одним показником, який є важливим для інвесторів в процесі прийняття інвестиційного рішення є термін його окупності.

Отже, термін окупності запропонованого проекту (TO): $910 / (1239,68 / 3) = 2,20$, тобто 2 роки і 4 місяці.

Враховуючи те, що показники розраховано на 3 роки, а окупність досягається за два роки і два місяці, проект за цим критерієм також можна вважати ефективним. Підсумуємо отримані дані за проектом придбання обладнання та представимо їх у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Показники ефективності інвестиційного проекту придбання обладнання

Показник	Результат
Сума витрат за проектом, тис. грн.	910
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	1239,68
Чиста приведена вартість проекту (NPV_1), тис. грн.	329,68
Термін окупності (ТО), років і місяців	2 роки і 4 місяці
Індекс рентабельності (IP)	1,36
Очікувана внутрішня привабливість проекту (IRR), тис. грн.	-6,02

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Таким чином, інвестиційний проект щодо виробництва біойогуртів у новій упаковці Lean Pack із дозатором «Doу-Pack» є популярним у всьому світі й інноваційний для ТОВ «Радивилівмолоко».

Для реалізації проекту необхідно придбати обладнання з виробництва біойогуртів «Vigand 2000» та пакувальне обладнання – автомат EL1 для фасування в пакети Lean Pack фірми Esolean з дозатором «Doу-Pack», загальною вартістю 910 тис. грн.

Згідно з прогнозом продажів, розмір виручки ТОВ «Радивилівмолоко» за три роки реалізації проекту може скласти 1239,8 тис. грн. Згідно з фінансовим профілем пропонованого проекту, період окупності становить два роки і чотири місяці.

Таким чином, реалізація запропонованого інвестиційного проекту з виробництва та пакування біойогуртів в упаковці Lean Pack дозволить ТОВ «Радивилівмолоко» випускати нову продукцію високої якості, тим самим задовольняти зростаючі потреби покупців, розширити асортимент, що дає можливість зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку міста Житомир та області, а також знизити шанси конкурентів завоювати лідируюче положення на ринку.

ТОВ «Радивилівмолоко» необхідно прагнути до підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, що відповідає вимогам, очікуванням і запитам споживачів за всіма параметрами та критеріями. Це забезпечить стійке фінансове положення підприємства, завоювання міцних позицій на ринку,

отримання конкурентних переваг, стабільне зростання обсягів продажів і прибутків підприємства.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного PEST-аналізу факторів впливу на діяльність ТОВ «Радивилівмолоко» встановлено, що найбільш значущими та ймовірними для підприємства виявилися можливості розширення частки ринку за рахунок розширення асортименту продукції. Розширення асортименту необхідно для досягнення успішного розвитку підприємства. Якщо цього не відбувається, то в міру посилення конкуренції, зміни кон'юнктури ринку та технологій, запровадження нововведень іншими організаціями підприємство втрачатиме свої позиції. Розширення асортименту може залучити нового покупця. Для збільшення випуску продукції ТОВ «Радивилівмолоко» має всі необхідні умови.

При реалізації заходів підвищення конкурентоспроможності продукції «Радивилівмолоко» має застосовувати одну із базових стратегій. Для ТОВ «Радивилівмолоко» базовою стратегією є стратегія диференціації. Ця стратегія відповідає всім вимогам ТОВ «Радивилівмолоко» для підтримки та збільшення конкурентоспроможності, тому що метою діяльності підприємства є збільшення частки ринку шляхом розширення асортименту продукції. При цьому ТОВ «Радивилівмолоко» здатне пропонувати різну продукцію.

Серед альтернативних варіантів підвищення конкурентоспроможності продукції було розглянуто наступне: підвищення якості виготовленої продукції, розширення асортименту, впровадження нового обладнання, пошук нових постачальників сировинних ресурсів і розширення власної сировинної бази. Оцінивши різні варіанти можливостей підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Радивилівмолоко» був обраний варіант розширення асортименту, поряд виділено захід з підвищення якості та впровадження нового обладнання.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Радивилівмолоко» за рахунок розширення його асортименту нами запропоновано

здійснити оцінку можливих варіантів молочної продукції, яка відсутня в асортиментному портфелі підприємства, проте виробництво якої підприємство може виготовити і поставити на ринок. До розгляду нами представлено такі продукти: глазуровані сирки, сир «Камембер», збагачені біойогурти, аеризовані сирні десерти (без випічки), кисломолочний напій «Тан», сирний крем, сир зернистий запеченої технології. В результаті багатокритеріального оцінювання обрано третій варіант – виробництво біойогуртів.

Встановлено, що для реалізації проекту необхідно придбати обладнання по виробництву йогуртів «Vigand 2000» та пакувальне обладнання – автомат EL1 для фасування в пакети Lean Pack фірми Esolean з дозатором «Doy-Pack», які сприяють більш тривалому зберіганню продукту, зручні в побуті, внаслідок чого користується у покупців значною популярністю.

Реалізація запропонованого проекту передбачає інвестицію у сумі 910 тис. грн., яку буде здійснено за кошти підприємства із нерозподіленого прибутку.

Згідно з прогнозом продажів, розмір виручки ТОВ «Радивилівмолоко» за три роки реалізації проекту може скласти 1239,8 тис. грн. Згідно з фінансовим профілем запропонованого проекту, період окупності становить два роки і чотири місяці.

Таким чином, реалізація запропонованого інвестиційного проекту з виробництва та пакування біойогуртів в упаковці Lean Pack дозволить ТОВ «Радивилівмолоко» випускати нову продукцію високої якості, тим самим задовольняти зростаючі потреби покупців, розширити асортимент, що дає можливість зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку міста Житомир, та знизити шанси конкурентів завоювати лідируюче положення на ринку.

ВИСНОВКИ

В процесі проведеного дослідження встановлено, що конкурентоспроможність – одна з головних складових успіху будь-якого підприємства. Конкурентоспроможність продукції відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, що представлені на ринку. Конкурентоспроможність продукції – це її спроможність відповісти на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

У проведеному дослідженні представлено класифікацію чинників, що впливають на конкурентоспроможність продукції. Чинники класифіковано в розрізі їх поділу на зовнішні і внутрішні. Особливу роль при цьому відведено організації виробництва як внутрішнього фактору. Окремої уваги приділено принципам організації виробництва конкурентоспроможної продукції серед яких головними є: принцип інтеграції, оптимальності і багатоваріантності рішень, зовнішнього оточення, ефекту організаційної діяльності та економічності.

Механізм управління конкурентоспроможністю продукції підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних важелів та інструментів, що впливають на формування цінностей та примноження конкурентних переваг з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства. Тому механізм управління конкурентоспроможністю продукції підприємства має бути побудований таким чином, щоб його основні елементи в кінцевому підсумку утворювали цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційно-економічні та техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких має сприяти ефективна реалізація управлінських рішень у цій сфері діяльності.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції здійснюють за певними принципами, етапами, методами. Проведене дослідження дозволяє окреслити основні напрями застосування показника «конкурентоспроможність продукції» та

систематизувати найпоширеніші методи його оцінювання. Огляд літератури дає підставити вважати, що вибір методів оцінювання конкурентоспроможності залежить від сукупності критеріїв оцінювання, стадій життєвого циклу товару на ринку, форми представлення результатів розрахунку. У сучасних умовах господарювання, враховуючи складність і багатoproфільність виробництва, широту асортименту продукції, доцільним є застосування різноманітних методів.

Конкурентне законодавство України постійно розвивається вдосконалюється система та інституційна структура антимонопольних органів, розширюється сфера застосування конкурентного законодавства і права, формуються нові норми і інститути конкурентного права. Конкурентне законодавство сьогодні виступає механізмом примирення та взаємодії між державою та приватним сектором економіки. Комплексність конкурентного законодавства і права, баланс між саморегулюванням та державним регулюванням, що характерні для конкурентного законодавства, можуть стати основою ефективної системи правового регулювання у сучасній економіці.

Об'єктом дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Радивилівмолоко», яке є сімейним підприємством, що знаходиться у с. Крупець, Радивилівського району, Рівненської області. Метою діяльності підприємства є забезпечення споживачів якісними продуктами харчування. Місією підприємства є настанова зробити щасливим кожного споживача, поставляючи на ринок смачну та здорову продукцію.

Аналізуючи основні економічні показники діяльності підприємства встановлено, що всі показники господарської діяльності характеризуються стійкою тенденцією до збільшення. Зростання чистого доходу підприємства відбулося на 111,4% або на 896326 тис. грн., що спричинило зростання валового прибутку на 107,75 або на 156658 тис. грн., що в цілому вплинуло на чистий прибуток підприємства, збільшення якого відбулося в 3,2 рази. Щодо показників ефективності використання ресурсів підприємства відмітимо збільшення фондоозброєності праці на одного працівника на 106,8% або 93,7 тис грн./ос., що вплинуло на збільшення продуктивності праці на 79,1% або на 939,4 тис. грн./ос.

На сьогоднішній день ТОВ «Радивилівмолоко» в розрізі різних брендів виготовляє понад 50 найменувань продукції високої якості. Асортимент, якої включає 8 груп. Відмітимо, що асортимент продукції часто оновлюється.

В той же час аналізуючи конкурентні позиції товаровиробників молочної продукції на ринку м. Житомира ми зробили висновки, що АТ «Молочний альянс» є лідером ринку і займає квадрант із швидко зростаючою конкурентною позицією, в той же час ПАТ «Житомирський маслозавод» хоч і перебуває в лідерах ринку, проте його позиція погіршується через вузький асортимент молочної продукції. Квадрант матриці, що характеризує сильну конкурентну позицію, яка покращується займає АТ «Білоцерківська агропромислова група». ТОВ «Радивилівмолоко» займає квадрант нижче, який характеризує сильну конкурентну позицію, яка погіршується.

Підсумовуючи проведене дослідження конкурентоспроможності молочної продукції представленої на ринку м. Житомира встановлено, що найбільш конкурентоспроможним є асортимент молочної продукції АТ «Молочний альянс», друге місце посіло ТОВ «Радивилівмолоко», третє місце зайняло ПАТ «Житомирський маслозавод», і дуже близьким до асортименту даного підприємства є асортимент АТ «Білоцерківська агропромислова група».

На основі проведеного PEST-аналізу факторів впливу на діяльність ТОВ «Радивилівмолоко» встановлено, що найбільш значущими та ймовірними для підприємства виявилися можливості розширення частки ринку за рахунок розширення асортименту продукції. Розширення асортименту необхідно для досягнення успішного розвитку підприємства. Якщо цього не відбувається, то в міру посилення конкуренції, зміни кон'юнктури ринку та технологій, запровадження нововведень іншими організаціями підприємство втрачатиме свої позиції. Розширення асортименту може залучити нового покупця. Для збільшення випуску продукції ТОВ «Радивилівмолоко» має всі необхідні умови.

При реалізації заходів підвищення конкурентоспроможності продукції «Радивилівмолоко» має застосовувати одну із базових стратегій. Для ТОВ «Радивилівмолоко» базовою стратегією є стратегія диференціації. Ця стратегія

відповідає всім вимогам ТОВ «Радивилівмолоко» для підтримки та збільшення конкурентоспроможності, тому що метою діяльності підприємства є збільшення частки ринку шляхом розширення асортименту продукції. При цьому ТОВ «Радивилівмолоко» здатне пропонувати різну продукцію.

Серед альтернативних варіантів підвищення конкурентоспроможності продукції було розглянуто наступне: підвищення якості виготовленої продукції, розширення асортименту, впровадження нового обладнання, пошук нових постачальників сировинних ресурсів і розширення власної сировинної бази. Оцінивши різні варіанти можливостей підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Радивилівмолоко» був обраний варіант розширення асортименту, поряд виділено захід з підвищення якості та впровадження нового обладнання.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Радивилівмолоко» за рахунок розширення його асортименту нами запропоновано здійснити оцінку можливих варіантів молочної продукції, яка відсутня в асортиментному портфелі підприємства, проте виробництво якої підприємство може виготовити і поставити на ринок. До розгляду нами представлено такі продукти: глазуровані сирки, сир «Камембер», збагачені біойогурти, аеризовані сирні десерти (без випічки), кисломолочний напій «Тан», сирний крем, сир зернистий запеченої технології. В результаті багатокритеріального оцінювання обрано третій варіант – виробництво біойогуртів.

Встановлено, що для реалізації проекту необхідно придбати обладнання по виробництву йогуртів «Vigand 2000» та пакувальне обладнання – автомат EL1 для фасування в пакети Lean Pack фірми Esolean з дозатором «Doу-Pack», які сприяють більш тривалому зберіганню продукту, зручні в побуті, внаслідок чого користується у покупців значною популярністю.

Реалізація запропонованого проекту передбачає інвестицію у сумі 910 тис. грн., яку буде здійснено за кошти підприємства із нерозподіленого прибутку.

Згідно з прогнозом продажів, розмір виручки ТОВ «Радивилівмолоко» за три роки реалізації проекту може скласти 1239,8 тис. грн. Згідно з фінансовим профілем запропонованого проекту, період окупності становить два роки і чотири місяці.

Таким чином, реалізація запропонованого інвестиційного проекту з виробництва та пакування біойогуртів в упаковці Lean Pack дозволить ТОВ «Радивилівмолоко» випускати нову продукцію високої якості, тим самим задовольняти зростаючі потреби покупців, розширити асортимент, що дає можливість зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку міста Житомир, та знизити шанси конкурентів завоювати лідируюче положення на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г.О., Шкляр С.В. Конкурентне право: захист від недобросовісної конкуренції. К.: Юстініан, 2092. 472 с.
2. Бакалінська О.О. Захист економічної конкуренції: організаційно-правові засади державного управління. Дис... канд. юрид. наук. К., 2023. 216 с.
3. Балабанов І.Т. Аналіз і планування фінансів господарюючого суб'єкта. К. : ЦУЛ, 2018. 112 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. Донецьк : Дон-ДУЕТ, 2016. 294 с.
5. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647>
6. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. No 1. С. 122-129/
7. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні. Економіка та держава. 2018. No 6. С. 102–106.
8. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А, Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків. торг.-економ.інститут КНТЕУ Х.:ХТЕІ, 2015. 222 с.
9. Благун І., Гринів Л. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2012. No 3 (15). С. 3–11.
10. Бондар Ю.А., Єрошкін К.А. Теоретичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. Причорноморські наукові студії. 2022. Вип. 55. С. 83–87.
11. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І., Фабрика І. В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=

10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE
=&2_S21STR=vispdoso_2022_22_12

12. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. No 14 (2019). С. 33–38.

13. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід. URL: lobal-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2554-burachek-i-v-bilenchuk-o-o-konkurentospromozhnist-produktsiji-pidpriemstv-sutnist-metodi-otsin

14. Воронов А.А. До оцінки рівня конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Машинобудівельник*. 2020. No 12. С. 27–29.

15. Гавва В., Божко Е. Потенціал фірми: формування та оцінювання : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2014. 224 с.

16. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

17. Гончарук А.О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2014. No 3. С. 145-147.

18. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

19. Грабовский В. Конкуренция в Угоде про асоціацію: що зроблено і чого чекати. Погляд юриста. Юридичний блог компанії Jurimex. URL: <http://jurblog.com.ua/2017/05/konkurenciya-v-ugodi-pro-asotsiatsiyu-z-es-scho-zrobleno-i-chogo-chekati/>

20. Гріфін Р. Основи менеджменту: навчальний посібник. Львів: БаК, 2021. 624 с.

21. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. Київ : Вид-во «Знання», 2014. 207 с.

22. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка розвитку. 2011. No 3 (39). С. 143-151.
23. Должанський І., Загородна Т. Конкурентоспроможність фірми: навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
24. Дробязко С.І., Мельникова Ю.І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі логістичного підходу. Економіка. Фінанси. Право. 2013. No 7. С. 29-32.
25. Єремеева Н.В., Качалов С.Л. Конкурентоспроможність товарів і послуг. Миколаїв: Колос-С, 2006. 192 с.
26. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2020. Вип. 18 (1). С. 344–351.
27. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ Україна: Кондар, 2006. 246 с.
28. Загорянська О.Л. Конкурентоспроможність машинобудівної продукції та напрями її підвищення : дис. ... канд. економ. наук : 08.07.01. Х. : КДПУ, 2015. 269 с.
29. Іванов Ю.Б., Орлов П.П., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Х. : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
30. Калетнік Г.М., Пришляк Н. В. Ринок молочної промисловості Житомирського регіону. Економіка АПК. 2023. Вип. 8. С. 52–55.
31. Карпюк В.П. Управління конкурентоспроможністю продукції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2012. No 4(50), С. 209–215.
32. Клименко С.М. Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2108. 520 с.
33. Конституції України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

34. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. Випуск 1(44). С. 219-225.
35. Кримінальний Кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
36. Кутін А.А., Ползунова Н.Н. Модель взаємозв'язку конкурентоспроможності верстатобудівної продукції та методів управління підприємством. Вісник машинобудування. 2021. № 2. С. 41–44
37. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Управління розвитком. 2022. № 9. С. 35-37.
38. Македон В.В., Курінна І.Г. Чинники впливу на організаційні процеси забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/5_2020/15.pdf
39. Миронюк Т.І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2014. № 1 (21). С. 35–37.
40. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.
41. Моторна Т.В., Федоряк Р.М. Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3395>
42. Паршина О.А. Управління конкурентоспроможністю продукції : монографія. Дніпропетровськ : НГУ, 2018. 280 с.
43. Пастущин В. Сучасні погляди на конкурентоспроможність продукції як економічну категорію. Наука Молода. 2016. № 6. С. 24-27.
44. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №4. С. 230-235

45. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 368 с.
46. Плясунков А., Криволапова В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Тези Міжнародної науково-практичної конференції., 6–10 квіт, 2020, Матеріали, обладнання та ресурсозберігаючі технології в машинобудуванні. 2020. Вип. 25. С. 130–135.
47. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ, Україна: Основи, 1997. 456 с.
48. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26.11.1993 № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
49. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
50. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
51. Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту: Закон України від 22.12.1998 № 330-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-14#Text>
52. Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту: Закон України від 22.12.1998 № 331-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-14#Text>
53. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
54. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
55. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності: Закон України від 18.02.1992 № 2132-XII. (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-12#Text>
56. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>

57. Про стандартизацію і сертифікацію: Декрет Кабінету Міністрів України від 10 травня 1993 р. No 46-93. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

58. Процюк Н.Ю. Забезпечення конкурентоспроможності продукції як передумова розвитку підприємств харчової промисловості. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec2013/250.pdf>

59. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. No 5. С. 142–148.

60. Серединська В.М. Оцінювання конкурентоспроможності продукції в системі маркетингу. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги. Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. 244 с.

61. Серединська В.М., Загородна О.М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/4_2017_ukr/21.pdf

62. Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Економічний аналіз : навч. посібник. Тернопіль : Видавництво Астон, 2020. 416 с.

63. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.

64. Талах Т.А. Використання методики управлінського аналізу при дослідженні конкурентоспроможності продукції. Економічний форум. 2019. No4. С. 247-252.

65. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2018. Вип. 2. С. 76–80.

66. Фасхієв Х.А. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності автомобілів. Машинобудівник. 2021. No 5. С. 17–25.

67. Федоренко В.С. Маркетинг. Черкаси: Діло, 2009. 162 с.

68. Фещур Р.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2008. No 624. С. 100–109.

69. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації : монографія. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404 с.
70. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2018. No 2. С. 98–102.
71. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія. Київ : Освіта України, 2020. 316 с.
72. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
73. Шарко В.В. Механізм забезпечення конкурентоспроможності швейної промисловості. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c28f89c6-18f3-4051-bb2b-8eeb4277738d/content>
74. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, Україна: КНЕУ, 2004. 246 с.
75. Щелкунов В.І., Різніченко О.В., Паламарчук В.А. Економічний механізм регулювання діяльності та розвитку виробничого потенціалу підприємств України. К., Наук. Думка, 2013. 188 с.
76. Юдін М.А., Бірам О. Основи оцінювання конкурентоспроможності продукції. Актуальні проблеми економіки. 2011. No 2. С. 42-47.
77. Юнін О.С., Круглова О.О., Савельєва М.О. Фінансово-економічний словник: словник-довідник. Дніпро, Україна: Видав. Біла К., 2018. 296 с.
78. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Havrylova N. V., Kovalenko-Marchenkova Ye. V. Determination of directions of improvement the organizational and economic mechanism of diversification of used resources and management of products management, Collection of scientific works «Economic innovations». 2021. Vol. 23, Is. 1(78), P. 75–84
79. Makedon V., Valikov V., Kurinnaya I. Transitional strategies of organizational change and integration transformations for industrial enterprises. Academy Review. 2018. No 2 (49). P. 31–44.

80. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 426 p.
81. Schwab K., Sala-i-Martin X. The Global Competitiveness Report 2012–2013: insight report. Geneva : World Economic Forum, 2012. 529 p.
82. Srinivasan V., Shocker A.D. Linear programming techniques for multidimensional analysis of preference. *Psychometrika*. 1973. Vol. 38. P. 337-342.
83. Strategic innovative development of the enterprises: theory and methodology / V. Makedon et al. *Scientific journal Economics and finance*. 2019. Issue 2. P. 52–62.
84. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage*. 2020. No 45. P. 5. P. 23–35
85. Tomashuk I. State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. *Slovak international scientific journal*. 2020. No 39. Vol. 2. P. 23–42.

ДОДАТКИ

			КОДИ
Підприємство ТОВ "Радивилівмолоко"		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2021
Територія с. Крупець, Рівненська область		за ЄДРПОУ	31259168
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	5600000000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	250
Середня кількість працівників 678		за КВЕД	10.51
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	66	
первісна вартість	1001	508	508
накопичена амортизація	1002	442	508
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3525	25663
Основні засоби:	1010	44297	45184
первісна вартість	1011	106465	120938
знос	1012	62168	75754
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
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		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізичні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	48004	70963
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	20672	50938
Виробничі запаси	1101	16473	37390
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	3776	11848
Товари	1104	423	1700
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26225	27806
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	14822	69276
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	145648	54756
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	145648	54755
Витрати майбутніх періодів	1170	5	11
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	207372	202787
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	255376	273750

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	32500	32500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	115458	132796
Неоплачений капітал	1425	1200	
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	146758	165296
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	621	621
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	621	621
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	91513	92907
розрахунки з бюджетом	1620	3170	1759
у тому числі з податку на прибуток	1621	2021	281
розрахунки зі страхування	1625	360	205
розрахунки з оплати праці	1630	2193	3074
Поточна кредиорська заборгованість за одержаними авансами	1635	6705	1898
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	2370	3468
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	107997	107833
Усього за розділом III	1695		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	255376	273750

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ "Радивилівмолоко"		31.12.2022	
Територія с. Крупець, Рівненська область		за ЄДРПОУ	31259168
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	5600000000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	250
Середня кількість працівників 748		за КВЕД	10.51
Адреса, телефон			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001	508	508
накопичена амортизація	1002	508	508
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25663	4192
Основні засоби:	1010	45184	93363
первісна вартість	1011	120938	189212
знос	1012	75754	95849
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	116	116
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		37414
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	70963	135085
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	50938	43029
Виробничі запаси	1101	37390	38821
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	11848	2334
Товари	1104	1700	1874
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27806	73436
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	69276	35846
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	54756	108674
Готівка	1166	1	2
Рахунки в банках	1167	54755	108672
Витрати майбутніх періодів	1170	11	115
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	202787	261100
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	273750	396185

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	32500	32500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	132796	184724
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	165296	217224
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	621	621
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		27600
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	621	28221
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	92907	114956
розрахунки з бюджетом	1620	1759	6435
у тому числі з податку на прибуток	1621	281	4508
розрахунки зі страхування	1625	205	603
розрахунки з оплати праці	1630	3074	3654
Поточна кредиорська заборгованість за одержаними авансами	1635	1898	2983
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	3468	7132
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	4522	14977
Усього за розділом III	1695	107833	150740
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	273750	396185

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ "Радивилівмолоко"		31.12.2023	
Територія с. Крупець, Рівненська область		за ЄДРПОУ	31259168
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	5600000000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	250
Середня кількість працівників 800		за КВЕД	10.51
Адреса, телефон			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000		28
первісна вартість	1001	508	540
накопичена амортизація	1002	508	512
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4192	1593
Основні засоби:	1010	93363	153399
первісна вартість	1011	189212	288011
знос	1012	95849	134612
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	116	116
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	37414	
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	135085	155136
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	43029	47913
Виробничі запаси	1101	38821	42167
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	2334	4910
Товари	1104	1874	836
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	73436	83164
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	35846	102119
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	108674	209805
Готівка	1166	2	1
Рахунки в банках	1167	108672	209804
Витрати майбутніх періодів	1170	115	40
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	261100	443041
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	396185	598177

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	4	
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	32500	70000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	184724	258093
Неоплачений капітал	1425		13199
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	217224	314894
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	621	621
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	27600	27600
Інші довгострокові зобов'язання	1515		6671
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	28221	34892
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	114956	214747
розрахунки з бюджетом	1620	6435	5680
у тому числі з податку на прибуток	1621	4508	3031
розрахунки зі страхування	1625	603	619
розрахунки з оплати праці	1630	3654	3348
Поточна кредиорська заборгованість за одержаними авансами	1635	2983	4485
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	7132	10223
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	14977	9289
Усього за розділом III	1695	150740	248391
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	396185	598177

Підприємство ТОВ "Радивилівмолоко"		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 31.12.2021 31259168
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік		Форма №2	Код за ДКУД 1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	804753	699311
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	659239	600655
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	145514	98656
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	3518	27038
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	11538	8333
Витрати на збут	2150	92811	66752
Інші операційні витрати	2180	23924	15133
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	20759	35476
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	385	378
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	21144	35854
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3806	6454
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	17338	29400
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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	17338	29400
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	664518	578704
Витрати на оплату праці	2505	79447	62442
Відрахування на соціальні заходи	2510	16360	12836
Амортизація	2515	14806	12550
Інші операційні витрати	2520	40370	25505
Разом	2550	815501	692037
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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		

Підприємство ТОВ "Радивилівмолоко"		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 31.12.2022 31259168
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік		Форма №2	Код за ДКУД 1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1314877	804753
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1079719	659239
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	235158	145514
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	26449	3518
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	12917	11538
Витрати на збут	2150	162694	92811
Інші операційні витрати	2180	22694	23924
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	63302	20759
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	25	385
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	63327	21144
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	11399	3806
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	51928	17338
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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	51928	17338
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1132076	664518
Витрати на оплату праці	2505	97696	79447
Відрахування на соціальні заходи	2510	19814	16360
Амортизація	2515	20743	14806
Інші операційні витрати	2520	39289	40370
Разом	2550	1309618	815501
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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		

Підприємство ТОВ "Радивилівмолоко"		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 31.12.2023 31259168
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік		Форма №2	Код за ДКУД 1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1701079	1314877
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1398907	1079719
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	302172	235158
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	11234	26449
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	15061	12917
Витрати на збут	2150	205239	162694
Інші операційні витрати	2180	3840	22694
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	89266	63302
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	208	25
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	89474	63327
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	16105	11399
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	73369	51928
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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	73369	51928
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	146790	1132076
Витрати на оплату праці	2505	111279	97696
Відрахування на соціальні заходи	2510	22138	19814
Амортизація	2515	38927	20743
Інші операційні витрати	2520	42413	39289
Разом	2550	1677347	1309618
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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		