

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка конкурентної стратегії підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Молочна компанія «Галичина», м.Львів)

Студента 2 курсу 5 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Грудняк
Олени Василівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська
Валентина Миколаївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ТА ВИДИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ	6
1.1. Теоретичні основи розробки конкурентної стратегії підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та розробки конкурентної стратегії підприємства	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»	19
2.1. Характеристика основних положень діючої конкурентної стратегії підприємства.....	19
2.2. Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства.....	28
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА».....	39
3.1. Розробка плану заходів щодо формування конкурентної стратегії підприємства.....	39
3.2. Прогнозна оцінка ефективності функціонування конкурентної стратегії на підприємстві	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми визначається тим, що наукова проблема, піднята в статті, полягає у розробці комплексної моделі конкурентної стратегії для ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах, заснованої на теоретичних концепціях стратегічного управління та сучасних методах кількісного оцінювання, що дає ґрунт для формування конкурентної стратегії, яка допоможе досягти цілей та отримати очікувані результати діяльності підприємства.

Переважає більшість підприємств сьогодні характеризується епізодичним, несистематичним і, як наслідок, неефективним використанням інструментів стратегічного управління. Саме ця ситуація негативно впливає на конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємницьких структур. З цієї причини створення стратегічної системи управління та розробка підходів до вдосконалення функціонування підприємств на основі конкурентних стратегій є найважливішими завданнями і визначають тему цього дослідження. Усе вищезгадане обумовлює актуальність проблеми, яка полягає в необхідності продовження досліджень в напрямку вибору та формування конкурентної стратегії підприємства, оскільки вона є однією з найважливіших складових стратегії розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання процесу формування і реалізації конкурентних стратегій організації досить широко висвітлені в працях таких зарубіжних науковців, як І. Ансофф, Ф. Вірсем, Г. Мінтцберг, М. Портер, А. Томпсон, та ін. Ці дослідники запропонували різні визначення терміна “конкурентна стратегія” та види базових конкурентних стратегій, описали методи їх розроблення і впровадження в умовах розвинутої економіки. Проте середовище функціонування українських організацій має певні особливості, що зумовило необхідність дослідження теорії конкуренції та конкурентних стратегій вітчизняними вченими, які висвітлені у працях Ю.Б. Іванова, І. В. Булах, І. Б. Яціва, Ю.І. Кулиняк та ін. Вітчизняні та зарубіжні

науковці зробили доволі вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління, але і на сьогодні питання формування та реалізації конкурентних стратегій вітчизняних організацій залишаються малодослідженими.

Мета випускного кваліфікаційного проекту полягає у дослідженні особливостей розробки конкурентної стратегії підприємства та обґрунтування напрямків її удосконалення.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- обґрунтувати теоретичні основи розробки конкурентної стратегії підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та розробки конкурентної стратегії підприємства;
- здійснити дослідження конкурентної стратегії підприємства;
- провести оцінку ефективності конкурентної стратегії підприємства;
- здійснити розробку конкурентної стратегії підприємства;
- спрогнозувати ефективність функціонування конкурентної стратегії на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес розробки конкурентної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні засади розробки ефективної конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу наукових підходів до формування системи менеджменту підприємства. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу.

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники,

періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування керівників підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичнина».

Практичне значення проведення дослідження. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичнина».

Елементи наукової новизни полягають у розробці рекомендацій по вдосконаленню системи управління підприємством.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована наукова стаття «Розробка конкурентної стратегії підприємства» у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки. Робота проілюстрована 20 таблицями та 12 рисунками, доповнена 5 додатками. Список використаних джерел містить 52 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ТА ВИДИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Теоретичні основи розробки конкурентної стратегії підприємства

Пошук можливих шляхів підвищення конкурентної стратегії підприємства є одним із першочергових завдань для керівників будь-якого підприємства, для підтримання довгострокових стійких конкурентних позицій на ринку для чого підприємство повинно використовувати всі свої вільні ресурси, та зарубіжний досвід для збільшення частки на ринку.

Наявність різних підходів до розуміння конкурентної стратегії зумовлена перш за все тим, що цю категорію і показники, що її характеризують вивчають різні економічні науки, і кожна з них пропонує свої визначення конкурентоспроможності, методи її оцінки і шляхи підвищення. У найбільш загальному розумінні конкурентну стратегія підприємства можна визначити як здатність протистояти конкурентам та перемогати їх. В економічній літературі розглядається значна кількість визначень конкурентної стратегії підприємства, деякі з них представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні визначення конкурентної стратегії підприємства

Автор	Визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства»
Архипова О.В. [2, с. 14-16]	їх реальна і потенціальна система заходів у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.
Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. [4, с. 8-10]	план реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами.
Божидай І. [5, с. 7-8]	план підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, що воно займає) та тенденції його зміни.
Вербівська Л.В., Судук І.В. [9, с. 827-833]	реальна і потенціальна система дій підприємства щодо розробки, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби.

Продовження таблиці 1.1.

Автор	Визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства»
Автор	Визначення
Васильців Т. Г., Магас Н. В., Маргіта Н. О. [8, с. 9-10]	програма підприємства працювати в динамічному конкурентному середовищі, утримуючи наявні конкурентні переваги у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.
Гончар В. В. [12, с. 81-85]	конкурентна стратегія підприємства характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається конкурентоспроможністю товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
Кулиняк Ю. І. [19, с. 89-92]	конкурентна стратегія підприємства – це відносна система дій, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Лепейко Т. І. [20, с. 65-68]	характеризується комплексом заходів, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс містить як характеристики конкурентоспроможності організації і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства в цілому.
Ліщинська В. В. [21, с. 43-45]	програма розвитку, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності.

*складено автором на основі [2, 4, 5, 8, 9, 12, 19, 20, 21]

Характеризуючи наведені у табл. 1.1 підходи до визначення змісту поняття «конкурентна стратегія» відмітимо, що ряд авторів [2, 4, 5, 8, 9, 12, 19, 20, 21] розглядають її як певну програму або комплекс заходів, які спрямовані на досягнення визначних конкурентних переваг на ринку.

Всі ці трактування доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає дане поняття під власним кутом зору. Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити суттєві характеристики конкурентної стратегії підприємства як економічної категорії, що схематично зображено на рис.1.1.

В умовах ринкової економіки зібрати всю необхідну й повну інформацію про конкурента неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал конкурента та

стратегію його використання, а також цілі конкурента на коротко- та довгостроковий період [18, с. 65].

Поняття конкурентної стратегії підприємства займає важливе місце в системі категорій теорії конкурентоспроможності, воно безпосередньо пов'язане з такими поняттями, як конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність країни, конкурентна перевага, конкурентний статус, конкурентна стратегія тощо. Тому для більш глибокого розуміння сутності конкурентної стратегії підприємства необхідно визначити взаємозв'язок та взаємозалежність цих понять (рис. 1.1).

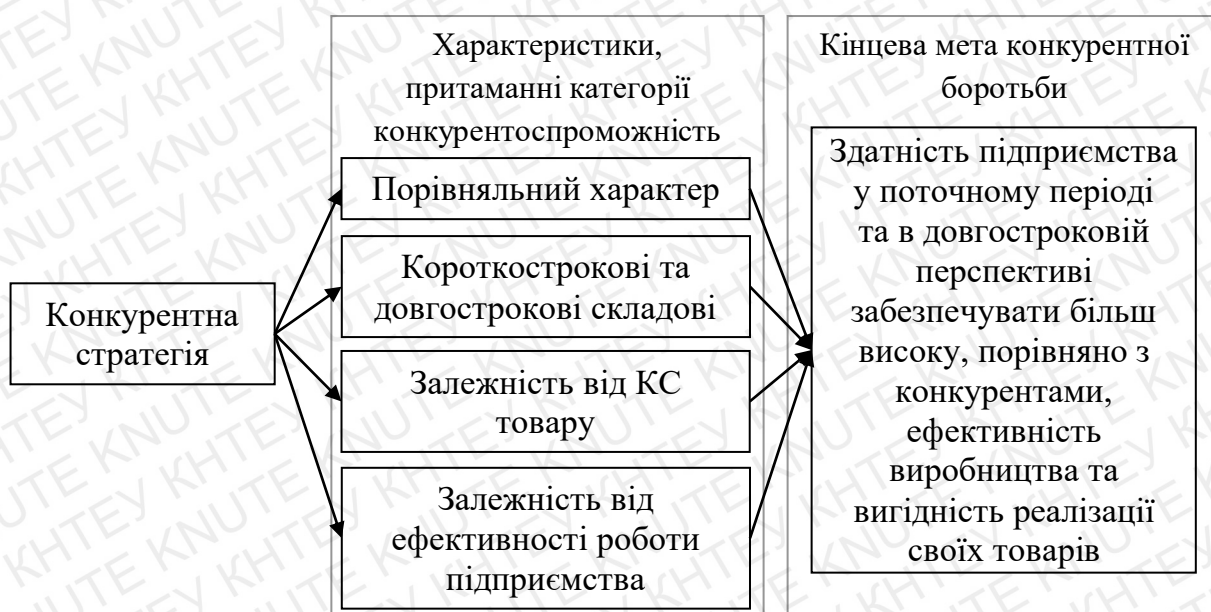


Рис. 1.1. Основні характеристики конкурентної стратегії підприємства

*складено автором на основі [2, 4, 5, 8, 9, 12, 19, 20, 21]

В цілому конкурентоспроможність товарів, робіт та послуг визначається сукупністю характеристик продукту, які відрізняють його від продуктів-аналогів за ступенем задоволення потреб споживача, рівнем витрат на його купівлю і подальше використання, та у підсумку сприяють його успішній реалізації [37, с. 49].

Гончар В. В. [12, с. 81-85] відзначає, що при впровадженні ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємство повинно враховувати комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей

відповідно до можливих факторів зовнішнього середовища. У доповнення, Васильців Т. Г., Магас Н. В. та Маргіта Н. О. [8, с. 9-10] акцентують увагу на тому, що формування конкурентної стратегії повинно мати системний характер, а всі елементи механізму повинні бути взаємопов'язаними та функціонально цілеспрямованими на досягнення поставленої мети, відповідати принципам формування конкурентної стратегії.

Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. [4, с. 8-10] найбільш поширеними принципами формування будь-якої конкурентної стратегії визначають наступні: врахування мети, адаптації до змін навколишнього середовища, врахування сфер конкуренції та використання конкурентної переваги.

Халімон Т. М. визначає принципи системності, комплексності, ефективного контролю, централізації прийняття рішень, охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства [31, с. 159]; Клівець П. Г. – обґрунтованість, прозорість, легітимність, адекватність, підконтрольність і логічність [18, с. 72]; більш повно принципи висвітлено у роботі Вербівської Л. В., Судук І. В. [9, с. 830-831]: адаптивності та мобільності, ієрархічності, стратегічності, системності, комплексності та узгодженості, конкурентостійкості, партисипативності та соціальної орієнтованості, збалансованості, інноваційності та розвитку.

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень конкурентної стратегії підприємства намітився дуалістичний підхід до визначення її рівнів. Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють ряд рівнів формування конкурентної стратегії підприємства (рис. 1.2). Якщо підприємство перебуває нижче за порогів рівень, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним [21, с. 54].

Вибір конкурентної стратегії залежить від положення підприємства, яке воно займає на ринку стосовно своїх конкурентів і свого потенціалу.

Вибір конкретної атакуючої стратегії здійснює компанія, яка претендує на роль лідера. Вона повинна перетворити загальну стратегію в набір конкретних дій по розширенню частки ринку [19]:



Рис. 1.2. Рівні формування конкурентної стратегії підприємства

*складено автором на основі [12, 19]

1) Стратегія цінових знижок. Компанія, що прагне вийти на лідерські позиції, може встановлювати більш низькі ціни у порівнянні із цінами на аналогічну продукцію домінуючої компанії. Успіх стратегії припускає виконання трьох умов: претендент повинен переконати покупців у тому, що товари й послуги, які він пропонує не поступаються по якості аналогічним продуктам і послугам лідера; покупці усвідомлюють цінові розходження товарів; лідер ринку втримує ціни на тому ж рівні, не реагуючи на дії конкурента [11, с. 70].

2) Стратегія здешевлення товарів. Претендент має можливість запропонувати продукцію середньої або низької якості по більш низькій ціні.

3) Стратегія престижних товарів. Претендент на лідерство пропонує більше якісну продукцію за цінами більш високими, в порівнянні з домінуючою компанією [11, с. 70].

4) Стратегія товарного розширення. Претендент атакує лідера, пропонуючи покупцям широкий вибір продуктів.

5) Стратегія інновацій. Претендент може постійно пропонувати ринку нові види товарів.

6) Стратегія підвищення рівня обслуговування. Претендент пропонує клієнтам нові або більш якісні послуги.

7) Стратегія інновацій у розподілі. Претендент повинен створювати нові канали розподілу продукції.

8) Стратегія зниження витрат виробництва. Претендент повинен прагнути до зниження виробничих витрат, збільшення ефективності закупівель, скорочення витрат на робочу силу [11, с. 70].

9) Інтенсивна реклама. Деякі претенденти атакують лідера, збільшуючи свої витрати на рекламу й просування товарів. Така стратегія виправдана лише в тих випадках, коли компанія пропонує дійсно конкурентоздатний продукт.

Комплексна стратегія розвитку підприємства включає одну або декілька узгоджених між собою стратегій. У будь-якому разі, в ролі основних елементів комплексної стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства виступають наступні її складові, так звані компоненти або параметри, які відображають моменти поведінки підприємства як результат прийняття відповідних стратегічних рішень. Всі компоненти стратегії є взаємопов'язаними (рис. 1.3) [8, с. 92].

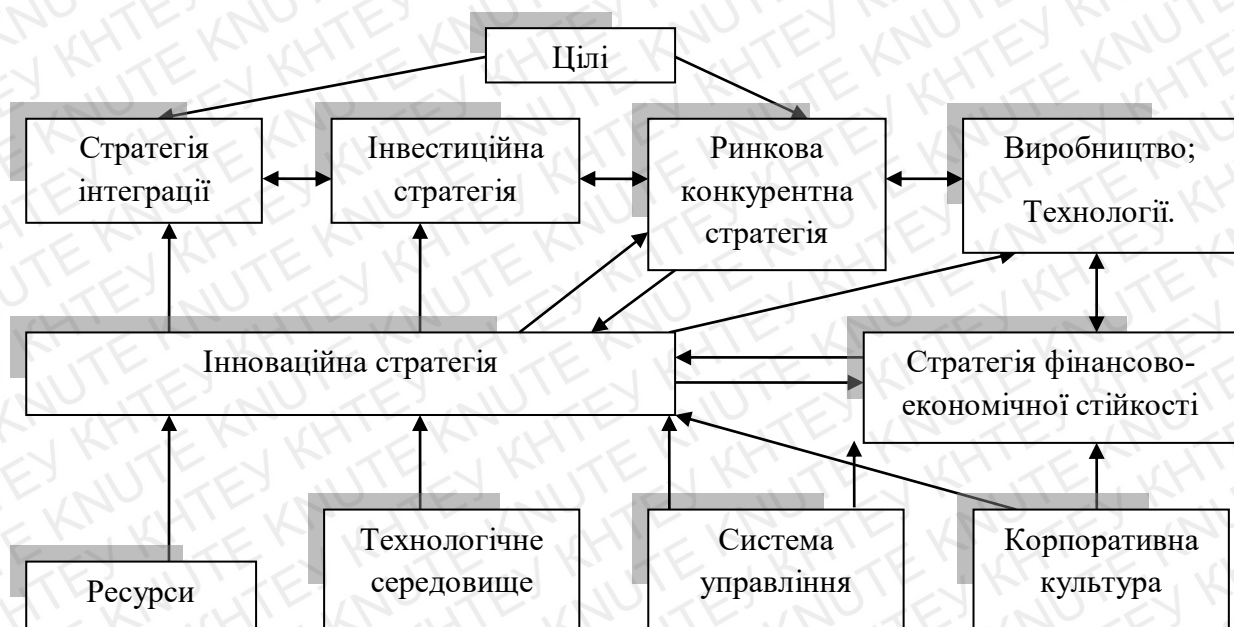


Рис. 1.3. Складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

*складено автором на основі [8]

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики та власних міркувань виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг.
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

*складено автором на основі [20, с. 65-66]

Таким чином, підходи до визначення змісту поняття «конкурентна стратегія», які наведені рядом фахівців у сфері менеджменту, дають підстави розглядати її як певну програму або комплекс заходів, що спрямовані на досягнення визначних конкурентних переваг на ринку. Формування ефективної конкурентної стратегії забезпечує гідний рівень конкурентоспроможності і дозволяє підприємству досягти значних результатів у своїй діяльності. Даний процес повинен бути системним та комплексним, відповідати принципам формування конкурентної стратегії. Найбільш поширеними принципами формування будь-якої конкурентної стратегії є наступні: врахування мети, адаптації до змін навколишнього середовища, врахування сфер конкуренції та використання конкурентної переваги

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та розробки конкурентної стратегії підприємства

Важливим питанням при розгляді конкурентної стратегії підприємства є показники її оцінки, адже саме завдяки їм підприємство може проаналізувати своє положення на ринку, свою позицію відносно конкурентів і вчасно прийняти необхідні міри по запобіганню втрати своєї позиції на ринку. Основні показники, що можуть бути використані для оцінки конкурентної стратегії підприємства, наведено у Додатку Б.

Оцінка рівня конкурентоспроможності різноманітних об'єктів є складною роботою, оскільки у конкурентоспроможності фокусуються усі показники якості та ресурсомісткості роботи всього персоналу на всіх стадіях життєвого циклу. Нині відсутні міжнародні документи по оцінці конкурентоспроможності різних об'єктів. Оцінка конкурентоспроможності товару має здійснюватися на основі вимірювання якості товару, його ціни, витрат у сфері споживання, якості сервісу. Ці фактори по товару, що аналізуються, порівнюються із відповідними факторами основних конкурентів чи з нормативами [22, с. 254].

Класифікацію методів оцінки конкурентної стратегії підприємства наведено у табл. 1.3. [22, с. 254].

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки конкурентної стратегії підприємства

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група	Різновиди методів
За напрямком формування інформаційної бази	Критеріальні	Теорія конкурентних переваг М. Портера; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; Методика Ансоффа щодо КСФ; Метод інтегрального критерію;
	Експертні	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; Метод американської асоціації управління; Метод порівнянь; Метод рангів; Метод вивчення профілю об'єкта;
За способом відображення кінцевих результатів	Графічні	Теорія конкурентних переваг М. Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; Метод вивчення профілю об'єкта; Графічна методика Зав'ялова
	Математичні	Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; Методика Ансоффа щодо КСФ; Метод американської асоціації управління; Метод порівнянь; Метод рангів; Метод інтегрального критерію; Метод таксономічного показника

*складено автором на основі [22, с. 254]

За напрямком формування інформаційної бази виділяють критеріальні та експертні методи оцінки. Критеріальні методи за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників.

За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими [8, с. 93]. Експертні методи прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених

фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки [12, с. 84].

За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінки. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності товару базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності.

Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників. Логістичні методи є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях [29, с. 75].

За можливістю розробки управлінських рішень розрізняють одномоментні та стратегічні методи оцінки [29, с. 75]. Одномоментні методи це, по суті, статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу. Стратегічні методи уможливають не тільки оцінку стану конкурентної стратегії підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення конкурентної стратегії підприємства.

За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи. Індикаторні методи. Вони ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентної стратегії підприємства (фірми) і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта [31, с. 157].

В основу матричного методу покладено використання таблиці оцінки комерційного успіху нового товару, що розроблена аналітиками маркетингової фірми «А.С.Нільсен». Зазначений підхід передбачає [32, с. 790]:

- комплексну оцінку конкурентоспроможності з використанням сукупності групових критеріїв — товарних, збутових, ринкових, виробничих;
- градацію рівня комерційного успіху по трьох групах - "нижче середнього", "середній", "вище середнього";
- характеристику ознак по кожному одиничному критерію товару, що аналізується, для віднесення до однієї з груп.

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якого є американський вчений М. Портер. Показником потенційних переваг організації можна вважати частку ринку, яка їй належить. Розрахунок частки ринку виконують за формулою 1.1. [28, с. 180-181]:

$$q_i^K = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}; q_i^B = \frac{K_i D_i}{\sum_{i=1}^n K_i D_i}; \text{ або } q_i^B = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (1.1)$$

де $q_i^K (q_i^B)$ - частка ринку i -ї організації, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

K_i і D_i - відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої i -ю організацією;

P_i - обсяг продажу i -ї організації;

n - кількість організацій, які функціонують на цьому ринку.

Для визначення частки ринку необхідна достовірна та повна інформація, яку часто на ринках споживчих товарів розвинутих країн отримують через дилерів і товариства споживачів. Достовірність такої інформації забезпечується завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. Для товарів, які не відносяться до споживчих товарів, таку інформацію можна отримати через маркетингові інформаційні системи.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних

вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. В залежності від того, чому дорівнює співвідношення $Ч^*/Ч^*$, визначають, в якому ціновому сегменті працює організація: якщо співвідношення дорівнює 1, то організація працює в середньому, більше 1 - в низькому, якщо - менше 1 - у високому.

Оцінка рівня конкурентоспроможності організації за часткою ринку наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Оцінка конкурентоспроможності організації

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

*складено автором на основі [23, с. 88]

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість організації збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певної організації. Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі та визначається за формулою 1.2. [23, с. 88]:

$$K_{\kappa} = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}{\sum_{i=1}^M P_i} \quad (1.2)$$

де $P_1 = \max\{P_i\}$, для всіх $i = 1 - n$;

$P_2 = \max\{P_i/P_1\}$, для всіх $i = 1 - (n-1)$;

$P_3 = \max\{P_i/P_1, P_2\}$, для всіх $i = 1 - (n-2)$;

$\Pi_4 = \max \{ \Pi_i / \Pi_1, \Pi_2, \Pi_3 \}$ для всіх $i = 1 - (n-3)$;

n - кількість організацій, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Таким чином, наведені методичні підходи, охоплюють більшість аспектів визначення конкурентоспроможності, як підприємства так і товару, дають можливість визначити слабкі і сильні сторони підприємства стосовно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних. Достовірність оцінки конкурентної стратегії підприємства, перш за все залежить від їх можливості постійного сканування ринку, в тому числі за межами країни. Запропонований інструментарій оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних стратегій є ґрунтовним та логічно-послідовним, включає наступні методи: PEST-аналіз, кластерний аналіз, бенчмаркінг, SWOT- та SPACE-аналізи. Результатом проведення яких є показники аналізу конкурентного середовища, внутрішнього середовища підприємства, критерії кластеризації, визначена кількість кластерів, відповідні їм квадранти матриці стратегій з перспективними векторами розвитку, перелік заходів і показників для визначеного підприємства, направлені на стабілізацію / покращення його конкурентної позиції на ринку чи утримання / підвищення рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

2.1. Характеристика основних положень діючої конкурентної стратегії підприємства

Проведення аналізу конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» передбачає наступне:

- коротка інформаційно-історична довідка про підприємство;
- аналіз факторів конкурентного середовища;
- аналіз ринку, на якому працює підприємство.
- аналіз основних конкурентів та визначення характеру конкурентної стратегії підприємства.

Виробничі потужності ТМ «Галичина» розташовані на Західній Україні: у містечку Радехів Львівської області. Завод був побудований ще в 1955 році, коли Україна була частиною Радянського Союзу. Тоді це було державне підприємство “Радехівський маслозавод” із спеціалізацією – виробництво масла та згущеного молока. Після розпаду Радянського Союзу підприємство, як і інші підприємства по всій країні, почало простоювати без урядових грантів та підтримки. Проте підприємству, на відміну від багатьох інших українських підприємств, пощастило і у 1998 році “Галичина” відновила виробництво. Спочатку завод виробляв масло та згущене молоко, як це було раніше, потім його поступово модернізували; почалося виробництво сметани та молока. Після 2000 року запуск виробництва кефіру та йогурту відкрив нову сторінку в історії компанії та заводу. “Галичина” зростала, а продукція ставала дедалі актуальнішою.

В складі організаційної структури підприємства є маркетинговий відділ, який здійснює координацію та управління формуванням конкурентної стратегії ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (Додаток В).

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є потужним виробником молочних продуктів і володіє двома сучасними виробничими майданчиками в Україні. Фабрика отримала міжнародні сертифікати системи менеджменту якості та харчової безпеки виробництва молочних продуктів. Підприємством виробляються власні торгові марки і під замовлення (Private Label).

Для характеристики конкурентного середовища ТОВ «Молочна компанія «Галичина» необхідно дослідити основні чинники, що впливають на здійснення господарської діяльності підприємства. З цією метою можна застосувати підхід PEST-аналізу, що передбачає виявлення особливостей впливу факторів політико-правового, економічного, соціально-культурного та технологічного середовища на основні напрямки функціонування ТОВ «Молочна компанія «Галичина», перспективи її розвитку на рику молочних продуктів. У табл. 2.1 наведено основні критерії та їх опис відповідно до окремих складових PEST-аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

**Характеристика впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»**

Фактор	оцінка впливу (-від 5 до +5)	Характеристика впливу чинника
1	2	3
Політико-правові фактори		
Стабільність політико-правового середовища	+2	Ситуація в політико-правовому полі стабілізувалася. Підприємство успішно адаптується під зміни законодавства
Регулювання експорту молочної продукції	+3	Зростання податкових пільг для експортерів молочної продукції створює фінансові можливості для розвитку
Економічні фактори		
Курсу національної валюти	+2	Комплектуючі до обладнання є імпортованими. Тому дестабілізація гривні впливає на зростання загальновиробничих витрат
Інфляційні тенденції	0	Регулювання інфляції має успіхи на тлі укріплення курсової стабільності

Економічна криза, спричинена COVID-19	-5	Даний ризик є дуже високим, що впливає з впливу пандемії COVID-19 як на попит, так і на ланцюги постачання
Соціальні та демографічні фактори		

продовження табл. 2.1

1	2	3
Пандемія COVID-19	-5	Внаслідок пандемії та пов'язаних з нею карантинних заходів спостерігається зниження купівельної спроможності населення
Міграція робочої сили за кордон	-3	Відтік кваліфікованих спеціалістів за кордон спричиняє дефіцит кадрів в управлінні виробничими процесами
Технологічні фактори		
Розвиток нових технологій у виробництві	+2	Підприємство активно використовує нові технології зарубіжних компаній у сфері переробки молока
Автоматизація системи управління	+2	Зростання рівня контролю процесів

**балову оцінку було визначено на основі вивчення особливостей роботи компанії та впливу на неї різних факторів*

Різносторонні тенденції впливу на роботу підприємства мали політико-правові фактори. Однак, у 2016-2019 рр. в Україні відбулася стабілізація політичної ситуації, що позитивно впливає на розвиток промислового сектору.

Важливим економічним фактором є доходи населення та структура їх розподілу в економіці. Розподіл населення за рівнем доходів в Україні у 2013-2019 рр. наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Розподіл населення за рівнем доходів в Україні у 2013-2019 рр., %

*Джерело: складено за даними [17]

Як свідчать дані рис. 2.1, частка населення з надзвичайно низьким рівнем доходів в Україні постійно скорочувалася. Це означає, що держава в Україні орієнтована на підтримання мінімальних соціальних стандартів, проте, вони все ж є непорівняними зі стандартами розвинених країн.

Соціально-культурний фактор визначається через ряд демографічних та етичних чинників. Демографічний чинник негативно впливає на формування споживчого попиту через тенденцію до скорочення чисельності населення [17]. Негативним соціальним чинником впливу на роботу підприємства має пандемія коронавірусу COVID-19. Це пояснюється передусім тим, що вживання молочних продуктів в певній мірі асоціюється з ризиком послаблення імунної системи до ОРВІ інфекцій, що також провокує зростання ризику зараження коронавірусом. Численні клінічні дослідження не підтвердили цю гіпотезу, однак на рівні ментальності населення вона все ж таки існує. У 2020 році очікується скорочення обсягів діяльності на 2-3% до рівня минулого року порівняно з прогнозованим зростанням у 20-30%, яке було закладено в процесі бюджетування підприємства наприкінці 2019 року.

Технологічний фактор має суттєвий вплив на організацію виробництва ТОВ «Молочна компанія «Галичнина». Даний фактор також визначає умови

конкуренції на ринку молочних продуктів. Зокрема, у 2018 році підприємство запустило проект з модернізації лінії виробництва йогуртів. Топ-менеджмент компанії також має в планах оптимізацію системи логістичного управління за рахунок її автоматизації.

Оцінка впливу чинників ринкового середовища ТОВ «Молочна компанія «Галичина» передбачає характеристику ринку, на якому працює підприємство, зокрема його конкурентів, покупців і постачальників. Обсяги ринку молочних продуктів наведено на рис. 2.2.

Як свідчать дані, наведені на рис. 2.2, обсяг виробництва молочних продуктів в Україні у 2016 році скоротився до рівня 2013-го року і склав 85,3 тис. тон товарної продукції [17]. До 2016 року спостерігається негативна тенденція щодо виробництва молочних продуктів. Проте слід зазначити, що в I кварталі 2016 року порівняно з I кварталом 2015 року спостерігається збільшення виробництва молочних продуктів з 8,5 тис. тонн до 10,7 тис. тонн, або на 25,9%.

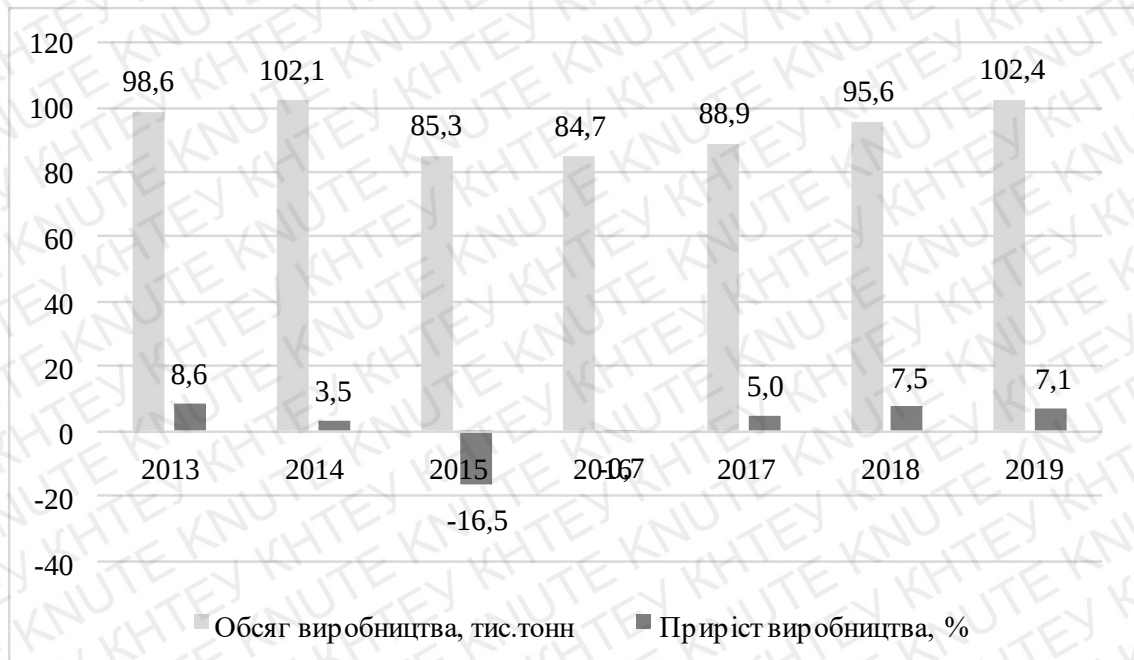


Рис. 2.2. Динаміка обсягів виробництва молочних продуктів в Україні, 2013-2019 рр.

*складено за даними [17]

Протягом 2017-2019 р. наявні стабільні тенденції зростання виробництва молочних продуктів в Україні. У 2017-2019 рр. намітилася тенденція до стабілізації на ринку молочних продуктів. У 2017-2018 рр. обсяги виробництва зросли на 6,7 тис.тонн, а у 2018-2019 рр. – на 6,8 тис.тонн, досягши показника докризового рівня 2014-го року.

Виробників на вітчизняному ринку молочних продуктів досить багато, що встановлює високу конкуренцію. Однак більшу частину всієї продукції, що випускається виробляють п'ять українських компаній, які в 2019 році збільшили свою частку в сумарному обсязі виробництва. Характеризуючи особливості ринку молочних продуктів в Україні та визначаючи перспективи виробництва даного продукту, варто звернути увагу на обсяги експорту-імпорту цієї продукції.

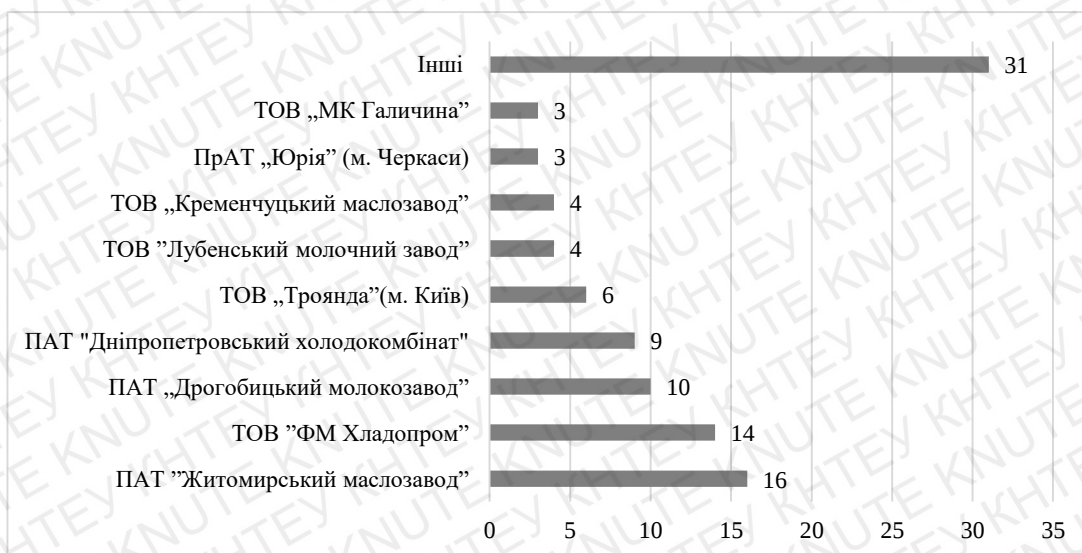


Рис. 2.4. Структура виробників ринку молочних продуктів в Україні у 2019 році, %

*складено за даними [16]

Конкурентними перевагами українських виробників молочних продуктів є: наявність стабільної сировинної бази; повний цикл виробництва; пряма система дистрибуції; кваліфікований менеджмент; глибоке розуміння ринкової кон'юнктури

Натуральні обсяги експорту та імпорту молочних продуктів в Україні наведено на рис. 2.5.

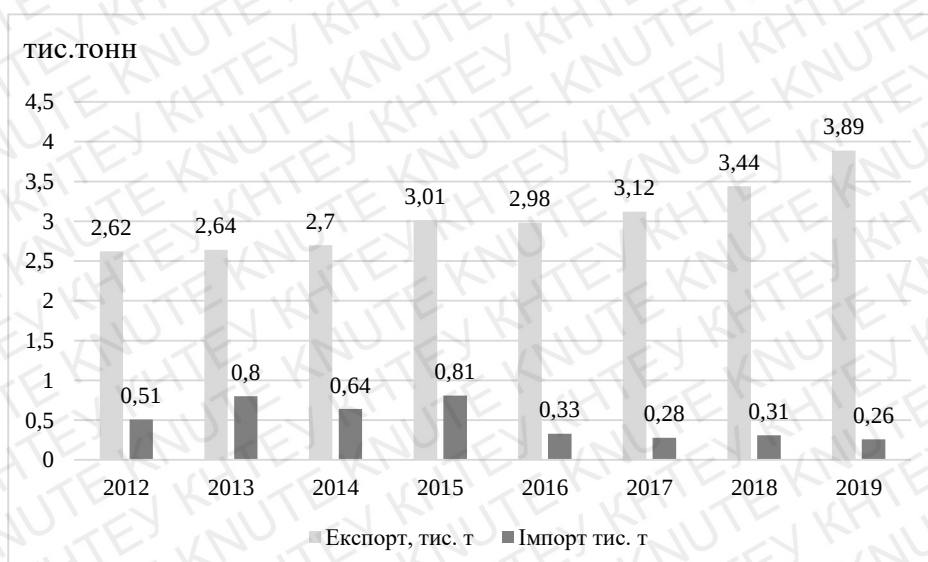


Рис. 2.5. Обсяги експорту та імпорту молочних продуктів в Україні за 2012-2019 рр. *складено за даними [17]

.Основними конкурентами досліджуваного підприємства на ринку молочних продуктів та заморожених продуктів є такі:

- ПАТ "Дрогобицький молочний завод";
- ТОВ „Самбірський молокозавод”;
- ТОВ „Молочний комплекс «Карпатські луки»”.

Для проведення оцінки конкурентів варто навести порівняльну їх характеристику за рядом показників розвитку (адреса розміщення виробничих потужностей, доходи, час роботи на ринку, асортиментні групи, виробнича потужність ліній, робота з зовнішнім ринком).

Показники для порівняння діяльності конкурентів наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика підприємств-конкурентів підприємства ТОВ

«Молочна компанія «Галичина»

Основні критерії для оцінки діяльності конкурентів	Конкуренти			
	ПАТ "Дрогобицький молочний завод"	ТОВ „Самбірський молокозавод”	ТОВ „Молочний комплекс «Карпатські луки»”	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»
Адреса виробничих потужностей	м. Житомир	М. Львів	м. Дніпропетровськ	м. Харків
Асортимент (кількість)	12	5	4	8

брендів)				
Чисельність працівників, осіб (2019 р.)	1789	188	845	1109
Частка ринку, % (розраховано за даними Державної служби статистики України та даних звітності конкурентів)	14	10	9	12
Час роботи на ринку незалежної України, років	29	29	29	29

*показники отримано на основі вивчення діяльності підприємств-конкурентів, показників їх фінансової звітності (в Інтернет)

Як можемо бачити з даних табл. 2.2, в цілому ПАТ "Дрогобицький молочний завод" випереджає у розвитку своїх основних конкурентів за показниками доходів, чисельності персоналу та широти асортименту продукції. На другому місці знаходиться ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Підприємств прагне зайняти лідерські позиції на ринку молочних продуктів.

Основними покупцями продукції підприємства є такі категорії підприємств:

- споживачі молочних продуктів, які купують продукцію через роздрібні торговельні мережі України;
- торговельні компанії, які здійснюють реалізацію молочних продуктів та заморожених продуктів, призначених для кінцевого споживання через локальні регіональні магазини, ринки.

З метою аналізу визначення впливу мікро-та макро-маркетингового середовища на потенційні можливості розширення діяльності підприємства «Думка» проведемо SWOT -аналіз його сильних та слабких сторін (табл. 2.3).

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна виявити, що досліджуване підприємство ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку продукції – зокрема, підприємство має досить позитивні ринкові передумови нарощування обсягів діяльності, які забезпечуються «добрим ім'ям» підприємства, стабільним зростанням споживачів, тривалим досвідом роботи, вигідним географічним розташуванням та налагодженими комунікаційними зв'язками.

Підприємству можна запропонувати конкретні стратегії з подальшого розвитку цих можливостей переваги за умови реалізації стратегії розширення діяльності. Також основною слабкою стороною діяльності підприємства є, незважаючи на його стратегічну активність, є слабка присутність на експортних ринках.

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу, можна сказати, що підприємство має можливості для розширення своєї діяльності та оптимізації цінової політики. Нарощування ринків збуту дає можливість більш еластично керувати цінами та формувати дисконтну політику, тим самим залучаючи нових контрагентів.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

<i>Внутрішнє середовище</i> <i>Можливості та загрози</i>	Можливості: - зростання обсягів діяльності за рахунок стимулювання експорту ; - диференціація товарів; - диференціація постачальників; - удосконалення асортименту	Загрози: - економічна криза, спричинена пандемією COVID-19; - зниження попиту на продукцію з медичних міркувань; - тиск фіскальних органів; - ризик дестабілізації ситуації на експортних ринках - ризик загострення конфлікту на Донбасі (близькість до Харківського регіону)
Сильні сторони: - налагодження система управління якістю, ряд міжнародних сертифікацій; - стабільність діяльності та отримання позитивного фінансового результату; - широка мережа дистрибуції продукції в Україні; - диверсифікований товарний асортимент підприємства	- диверсифікація послуг та розробка нових видів послуг; - розширення меж діяльності на ринку	- удосконалення якості продукції підприємства

Слабкі сторони: - потребує посилення рекламних заходів; - відсутність чіткого управлінського обліку та системи контролю за результатами роботи - недостатній рівень психологічної мотивації праці	- розробка соціально-психологічних мотиваційних механізмів трудової діяльності на п-ві	- розробка та пошук нових методів організації процесу ринкового моніторингу
---	--	---

*складено автором

За результатами проведеного аналізу можемо стверджувати, що конкурентна стратегія підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» може бути визначена як «стратегія наслідування лідерів ринку». Підприємство активно працює над посиленням свої конкурентних позицій.

Отже, за результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» можна стверджувати, що економічні, політико-правові та демографічні фактори створюють ризики та виклики для подальшої роботи підприємства на ринку. Основними ризиками зовнішнього середовища є такі: економічна криза, спричинена пандемією COVID-19; зниження попиту на продукцію з медичних міркувань; тиск фіскальних органів; ризик дестабілізації ситуації на експортних ринках; ризик загострення конфлікту на Донбасі (близькість до Харківського регіону). Сильними сторонами функціонування підприємства є налагодження система управління якістю, ряд міжнародних сертифікацій; стабільність діяльності та отримання позитивного фінансового результату; широка мережа дистрибуції продукції в Україні; диверсифікований товарний асортимент.

2.2. Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства

Оцінка ефективності конкурентної стратегії, на наш погляд, повинна передбачати визначення як конкурентної позиції підприємства на ринку, так і цінювання його внутрішнього потенціалу (показників ефективності роботи).

З метою оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» охарактеризуємо особливості його позиціонування відносно основних конкурентів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рейтинг конкурентів на ринку ТОВ «Молочна компанія «Галичина» в 2019 році, бал*

Критерії конкурентоспроможності	Рівень значущості ознаки	Оцінка в балах кожній ознаці, від 1 до 5		
		ПАТ "Дрогобицький молочний завод"	ТОВ „Самбірський молокозавод“	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»
Рівень цін	0,20	5	4	3
Досвід роботи на ринку	0,15	5	3	4
Лояльність покупців до торгової марки	0,20	5	4	3
Широта асортименту та його представленість	0,25	5	4	2

продовження табл. 2.4

Критерії конкурентоспроможності	Рівень значущості ознаки	Оцінка в балах кожній ознаці, від 1 до 5		
		ПАТ "Дрогобицький молочний завод"	ТОВ „Самбірський молокозавод“	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»
Якість продукції	0,20	4	4	5
Загальний зважений рейтинг, балів		4,80	3,85	3,30

*Джерело: на основі інформації, отриманої від комерційного директора ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Також кожному критерію присвоєно відповідний рівень значущості (встановлювався експертно), на основі якого визначено загальну зважену оцінку в балах для кожного конкурента. За допомогою цієї оцінки сформовано рейтинг конкурентоспроможності конкурентів «ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» (табл. 2.4).

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства «ТОВ «Молочна компанія «Галичина»», виявити переваги та недоліки, необхідно

провести аналіз конкурентів. Проведемо аналіз конкурентів в табличній формі. Визначимо основних конкурентів підприємства «ТОВ «Молочна компанія «Галичина»», якими є: ПАТ «Дрогобицький молочний завод» та ТОВ «Самбірський молокозавод» (табл. 2.5).

Маючи дані про ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та її двох основних конкурентів - ПАТ «Дрогобицький молочний завод» (Конкурент №1) і «Самбірський молокозавод» (Конкурент №2), можна розташувати їх на матриці формування конкурентної карти ринку (ККР) у такий спосіб (табл. 2.5).

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» – підприємство із сильною і конкурентною позицією, що поліпшується; найближчим конкурентом підприємства є ПАТ «Дрогобицький молочний завод» (Конкурент №1), що також займає позицію 6 матриці формування ККР (при виборі стратегії конкурентного поведіння підприємству необхідно насамперед орієнтуватися на даного конкурента, як найбільш сильного).

Таблиця 2.5

Матриця формування конкурентного профілю ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Ринкова частка Темпи Зростання	Лідери ринку	Підприємство із сильною конкурентною позицією	Підприємство зі слабкою конкурентною позицією	Підприємств о - аутсайдер
	1	2	3	4
Підприємство зі швидко поліпшується конкурентною позицією	1	5	9	13
Підприємство з конкурентною позицією, що поліпшується	2	6 (ПАТ Дрогобицький молочний завод)	10 (ТОВ Самбірський молокозавод)	14
Підприємство з конкурентною позицією, що погіршується	3	7	11	15
Підприємство зі швидко погіршується конкурентною позицією	4	8	12 (ТОВ «Молочна компанія «Галичина»)	16

Джерело: на основі інформації, отриманої від комерційного директора ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Конкурент №2 ТОВ «Самбірський молокозавод» розташовується посередині, що вказує на його слабку, але конкурентну позицію, що поліпшується. У порівнянні з Конкурентом №2 ТОВ «Молочна компанія «Галичина» володіє явною конкурентною перевагою в області цінової політики при високому рівні якості послуги.

Для проведення оцінки ефективності конкурентної стратегії слід проаналізувати 5 економічних показників за допомогою економіко-статистичних методів оцінки конкурентного потенціалу підприємства. До цих показників віднесемо показники рентабельності діяльності та платоспроможності підприємства.

У табл. 2.6 наведені основні показники ефективності діяльності досліджуваних підприємств-конкурентів.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності діяльності конкуруючих підприємств
за 2018-2019рр.**

Показники	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»		ПАТ ”Дрогобицький молочний завод”		ПАТ «Самбірський молокозавод»	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Рівень валового прибутку, %	29,3	26,2	30,4	28,2	42,5	46,9
Коефіцієнт загального покриття	0,33	0,23	1,06	2,01	0,76	0,89
Рентабельність реалізації, %	4,24	2,70	15,1	16,2	12,6	13,4
Фондовіддача, грн	58,6	95,2	70,5	102,4	115,7	120,6
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	655,2	614,4	842,7	944,5	625,4	527,9

Джерело: на основі даних фінансової звітності

На основі вищенаведених показників проведемо аналіз використовуючи метод рангів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка поточної конкурентоспроможності ТОВ «Молочна компанія
«Галичина» у 2018 році за методом рангів**

Показники	2018 рік		
	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	ПАТ »Дрогобицький молочний завод»	ТОВ „Самбірський молокозавод»
Рівень валового прибутку, %	3	2	1
Коефіцієнт загального покриття	3	1	2
Рентабельність реалізації, %	3	1	2
Фондовіддача, грн	3	2	1
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	2	1	3
Рівень валового прибутку, %	2,8	1,8	1,7
Місце	III	II	I

Джерело: за даними табл. 2.6

Отже, як свідчить табл. 2.7, у 2018 році ТОВ „ТОВ «Молочна компанія «Галичина»” мала найнижчий рівень конкурентоспроможності, значно поступаючись підприємствам-конкурентам за показниками рівня чистого доходу, фндовіддачі та продуктивності праці. Це зумовлено в основному нижчими обсягами діяльності, порівняно з конкурентами. Даний факт можна також розглядати як наслідок завищеного рівня витрат, які зменшують чистий прибуток.

Таблиця 2.8

**Оцінка поточної конкурентоспроможності ТОВ «Молочна компанія
«Галичина» у 2019 році за методом рангів**

Показники	2019 рік		
	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	ПАТ »Дрогобицький молочний завод»	ТОВ „Самбірський молокозавод»
Рівень валового прибутку, %	1	2	3
Коефіцієнт загального покриття	3	1	2
Рентабельність реалізації, %	1	2	3
Фондовіддача, грн	3	2	1
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	3	1	2
Середній ранг	2,20	1,60	2,20
Місце	II	I	III

Джерело: за даними табл. 2.6

Як свідчить таблиця 2.8, у 2019 році ситуація дещо змінилася і ТОВ „ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» має середній рівень конкурентоспроможності. Що стосується двох інших підприємств, то вони змінили позиції, адже ТОВ „ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» протягом 2018 року поступалося за оцінкою конкурентоспроможності ТОВ „Самбірський молокозавод”, а в 2019 році випередила його.

Що стосується безпосередньо ПАТ „Дрогобицький молочний завод”, то ми бачимо, що за показником продуктивності праці та загального покриття дане підприємство є лідируючим, а отже це свідчить про вищий рівень ефективності управління фінансовими та трудовими ресурсами. Дане підприємство має високий рівень показника продуктивності праці, що свідчить про ефективну роботу персоналу підприємства в 2019 році.

Важливим методом оцінки поточної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є метод різниць. Він дозволяє оцінити рівень відхилення ключових показників по аналізованому підприємству від аналогічних показників конкурентів. Відповідні розрахунки наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018-2019 роках за методом різниць

Показники	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	ПАТ ”Дрогобицький молочний завод”		ТОВ „Самбірський молокозавод”	
		Фактичне значення	різниця	Фактичне значення	різниця
2018 рік					
Рівень валового прибутку, %	22	42,5	-20,5	49,1	-27,1
Коефіцієнт загального покриття	0,78	1,1	-0,3	0,8	0,0
Рентабельність реалізації, %	4,4	13,5	-9,1	13	-8,6
Фондовіддача, грн	0,054	0,3	-0,2	0,5	-0,4
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	595,2	671,2	-76,0	473,3	121,9
2019 рік					
Рівень валового прибутку, %	18	37	-19,0	34,5	-16,5
Коефіцієнт загального покриття	0,76	1,1	-0,3	0,9	-0,1

Рентабельність реалізації, %	1,8	11,5	-9,7	5,2	-3,4
Фондовіддача, грн	0,124	0,3	-0,2	0,4	-0,3
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	735	810,1	-75,1	679	56,0

Джерело: за даними табл. 2.6

Як свідчать дані таблиці 2.9, ТОВ „ТОВ «Молочна компанія «Галичина» по відношенню до обох підприємств має недоліки в таких показниках: рівень валового прибутку; коефіцієнт загального покриття; рентабельність реалізації; фондовіддача та продуктивність праці.

З метою аналізу ефективності конкурентної стратегії підприємства також пропонуємо розглянути основні показники ефективності його роботи у 2015-2019 рр.

Динаміку показників ефективності діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2015-2019 рр. наведено у табл. 2.10.

Операційна рентабельність реалізації складала у 2015 році 4,2%. У 2016 році вона скотилася на 1,5%. У 2017 році даний показник знизився до 1,6%. Впродовж 2017-2018 рр. значенно показника скоротилося на 0,7%, а у 2019 році відбулося його зростання на 0,5%.

Таблиця 2.10

Динаміка показників ефективності діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2015-2019 рр.

Показники ефективності	Роки					Абсолютне відхилення, +/-			
	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Операційна рентабельність реалізації, %	4,2	2,7	1,6	1,0	1,5	-1,5	-1,1	-0,7	0,5
Операційна рентабельність поточних витрат, %	17,4	11,9	7,5	4,3	9,0	-5,5	-4,4	-3,2	4,7
Операційна рентабельність витрат на оплату праці, %	51,0	36,9	20,0	12,8	32,4	-14,1	-16,9	-7,2	19,6
Фондовіддача, грн	14,8	30,2	34,0	58,6	95,2	15,4	3,8	24,6	36,6
Продуктивність праці, тис.грн / особу	391,8	499,7	547,8	655,2	614,4	107,8	48,2	107,4	-40,9

Джерело: за даними Додатку Г (фінансова звітність)

Рівень рентабельності поточних витрат складав у 2015 році 17,4%. У 2016 році він зменшився на 5,5%. У 2017 році даний показник знизився до 4,4%. Впродовж 2017-2018 рр. значенно показника скоротилося на 3,2%, а у 2019 році відбулося його зростання на 4,7%.

Показник операційної рентабельності витрат на оплату праці складав у 2015 році 51,0%. У 2016 році він зменшився на 14,1%. У 2017 році даний показник знизився до 16,9%. Впродовж 2017-2018 рр. значенно показника скоротилося на 7,2%, а у 2019 році відбулося його зростання на 19,6%.

Позитивне значення фондівіддачі та зростаюча динаміка даного показника свідчили про тенденцію до зростання ефективності використання основних засобів підприємства.

Продуктивність праці складала у 2015 році 391,8 тис.грн / особу. У 2016 році вона зросла на 107,8 тис.грн / особу. У 2017 році даний показник збільшився до 48,2 тис.грн / особу. Впродовж 2017-2018 рр. значенно показника зросло на 107,4 тис.грн / особу, а у 2019 році відбулося його зменшення на 40,9 тис.грн / особу.

Таким чином, слід негативно відмітити зниження рентабельності оборотних активів, власного капіталу та основних засобів. Як наслідок, необхідно скоротити обсяг використання ресурсів, які, можливо не використовуються на підприємстві чи збільшувати прибуток, отриманий від їх використання.

Динаміку показників ділової активності у разях обороту наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Показники ділової активності підприємства
ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2015-2019 рр.**

у разях обороту

Показники	Роки					Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2019	2018-2019	2015-2019	2018-2019

Коефіцієнт оборотності активів, разів	2,4	2,5	2,7	2,8	2,4	0,0	-0,5	0,2	-16,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	11,0	13,4	14,3	13,5	12,3	1,4	-1,2	12,3	-8,6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	11,4	5,8	3,4	3,1	2,2	-9,2	-0,9	-80,8	-29,6

Джерело: за даними Додатку Г (фінансова звітність)

Як свідчать дані табл. 2.11, рівень оборотності активів досліджуваного підприємства перебуває на достатньо високому рівні. Активи обертаються в середньому 2,4-2,8 на рік.

Зокрема дебіторська заборгованість – 14 разів, а кредиторська заборгованість – 3-4 рази. Зниження рівня оборотності кредиторської заборгованості та паралельне зростання оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращення позитивного фінансового балансу взаєморозрахунків з клієнтами та посередниками.

У 2018 році спостерігається зниження показників періоду обороту, що в значній мірі зумовлено зростанням у цьому періоді доходів від реалізації та собівартості реалізованої продукції. Період обороту дебіторської заборгованості зріс на 1,5 дня (+6,1%) за рахунок зростання рівня погашення. В зв'язку з наведеними вище факторами тривалість операційного циклу зросла у 2018-му році на 1,5 дня (+6,1%), у 2018-му – зросла на 2,5 дня (+9,2%).

Характеризуючи показники ефективності використання фінансових ресурсів, варто відмітити, що для підприємства можна спостерігати тенденцію до зростання рівня платоспроможності та самофінансування розвитку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства
ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2015-2019 рр.**

Показники	На дату	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
-----------	---------	----------------------	------------------

	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	2015- 2019	2018- 2019	2015- 2019	2018- 2019
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,34	0,22	0,21	0,25	0,16	-0,2	-0,1	-51,8	-33,7
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,06	0,04	0,02	0,03	0,02	0,0	0,0	-62,4	-22,8
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,49	0,30	0,29	0,33	0,23	-0,3	-0,1	-52,7	-28,5
Рівень ліквідності дебіторської заборгованості	0,27	0,15	0,16	0,16	0,10	-0,2	-0,1	-61,9	-38,0

Джерело: за даними Додатку Г (фінансова звітність)

Коефіцієнт загальної платоспроможності станом на 31.12.2019 р. зріс на 0,04 пункти порівняно з значенням даного показника на 31.12.2017 р. Станом на 31.12.2019 р. значення даного показника зменшилось на 0,09 пункти або на 28,5%.

Таким чином, проаналізувавши ефективність конкурентної стратегії досліджуваного підприємства можна зробити висновки про те, що в цілому воно втрачає свою частку ринку. Результати аналізу свідчать, що досліджуване підприємство має відносно слабкі конкурентні позиції порівняно з іншими великими гравцями керамічного ринку. На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства можемо зробити висновки про те, що конкурентні позиції ТОВ «Молочна компанія «Галичина» знаходяться між двома його конкурентами – «Дрогобицький молочний завод» та ТОВ «Самбірський молокозавод». ТОВ «Молочна компанія «Галичина» випереджає у розвитку конкурентного потенціалу ПАТ «Дрогобицький молочний завод», але відстає від ПАТ «Самбірський молокозавод». Підвищення конкурентоспроможності вимагає вдосконалення методів управління та усунення ряду недоліків, що стосуються передусім організації роботи маркетингу та основними операціями з просування продукції на зовнішніх ринках. Досягнення цього можливе за рахунок реструктуризації

основних бізнес-процесів, що відбуваються у підрозділах підприємства, оцінка можливостей перегляду наявної організаційної структури бізнесу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

3.1. Розробка плану заходів щодо формування конкурентної стратегії підприємства

Дослідження конкурентоспроможності та основних особливостей програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Молочна компанія «Галичина», проведене у другому розділі, дало підстави виявити деякі вагомі проблеми і недоліки в роботі підприємства. Відставання ТОВ «Молочна компанія «Галичина» від своїх конкурентів в показниках доходності та оборотності визначає такі завдання з формування конкурентної стратегії:

- необхідність роботи над товарною політикою та асортиментом підприємства у напрямі їх удосконалення;
- необхідність оптимізації збутової політики;
- подальше удосконалення логістичних процесів;
- підвищення популярності бренду підприємства серед цільових клієнтів.

Виходячи з вищесказаного, можна запропонувати наступні напрями розробки ефективної конкурентної стратегії ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Напрями розробки ефективної конкурентної стратегії ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

**складено автором*

Розглянемо кожен з наведених напрямів більш детально.

1. Формування оптимального товарного асортименту

При оптимізації асортименту ТОВ «Молочна компанія «Галичина» на ринку специфічним для даного підприємства є вибір монопродуктової орієнтації. В цілому орієнтовний оптимальний асортиментний перелік товарів ТОВ «Молочна компанія «Галичина» на 2021-2022 рр. ми сформулюємо на основі методики ABC-XYZ аналізу.

Для визначення *оптимального товарного асортименту* нам доцільно провести ABC-XYZ аналіз. Критеріями ABC ми будемо вважати частку в обсягах продажів, а критерієм XYZ – показник прибутковості (рівня торговельної надбавки) для відповідної групи товарів. Вихідні дані для проведення аналізу наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані формування товарної структури підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Товарні групи	Частка в обсягах реалізації за 2020 рік, %	Рівень надбавки, %
Йогурти	13,1	26
Кефіри	17,6	24
Безлактозні кефіри	5,0	35
Пастеризоване молоко	15,8	42
Сири тверді	21,3	48
Сири сичужні	18,6	24
Молоко сухе	8,6	35

**складено автором*

За даними, наведеними в табл. 3.1, здійснюємо ранжування товарних груп:

- спочатку в порядку спадання частки в обсягах реалізації;
- потім в порядку спадання рівня торговельної надбавки;

- при цьому присвоюємо кожній групі відповідний статус в системі координат ABC-XYZ (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Визначення статусу ABC-XYZ для кожної товарної групи**ТОВ «Молочна компанія «Галичина»**

Товарні групи	Питома вага в обсягах реалізації за 2020 рік., %	ABC	Рівень надбавки, %	XYZ
Сири тверді	21,3	A	26	Z
Сири сичужні	18,6	A	24	Z
Кефіри	17,6	A	35	Y
Пастеризоване молоко	15,8	B	42	X
Йогурти	13,1	B	48	X
Молоко сухе	8,6	C	24	Z
Безлактозні кефіри	5,0	C	35	Y

*складено автором

Тепер на основі визначеного статусу можна оптимізувати товарну структуру реалізації у 2021-2022 рр. Для цього доцільно збільшити частку товарів групи BX та AY, а частки груп CX, CZ, AZ, BZ – скоротити пропорційно зростанню часток групи BX та AY, але так, щоб в обсягах продажу їх питома вага не була меншою за 5% (це необхідно для підтримання нормальної асортиментної структури та збереження у продажу всіх існуючих асортиментних груп, табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Оптимізація товарної структури продажу ТОВ «Молочна компанія
«Галичина»**

Товарні групи	Фактична структура, %	Група	Коригування	Планова оптимальна структура, %
Сири тверді	21,3	AZ	-11,8	9,5
Сири сичужні	18,6	AZ	-12,6	6,0
Кефіри	17,6	AY	10	27,6
Пастеризоване молоко	15,8	BX	10	25,8
Йогурти	13,1	BX	10	21,1
Молоко сухе	8,6	CZ	-3,6	5,0
Безлактозні кефіри	5	CY	0	5,0

Разом	100,0	0	100,0
-------	-------	---	-------

*складено автором 46,5

В результаті оптимізації товарної структури продажу на підприємстві відбудеться зростання як рівня оборотності товарів, так і середнього рівня надбавки (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Значення рівня оборотності товарів та середньої надбавки до та після заходів оптимізації товарної структури продажу

*складено автором

Розрахунок зростання рівня оборотності здійснюється за такою формулою:

$$P_o = \sum \text{Пл} / \Phi_o \quad (3.1)$$

де Пл – відповідно значення планової оптимальної структури по позиціях групи АУ та ВХ, Φ_o – фактичне значення структури по цих позиціях.

Таким чином, прогнозоване зростання рівня оборотності має становити 1,6022 пункти, тобто чистий дохід від продажу продукції має збільшитися в 1,6022 рази, або на 60,22%.

$$P_o = (27,6+25,8+21,1) / (17,6+15,8+21,1) = 1,6022,$$

Зміну рівня торговельної надбавки визначим шляхом розрахунку середньозважених націнок до та після оптимізації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Визначення приросту середнього рівня надбавки на товари в результаті оптимізації структури продажу товарів

Товарні групи	До оптимізації			Після оптимізації		
	Фактична структура, %	Рівень надбавки, %	Зважена надбавка	Планова структура, %	Рівень надбавки, %	Зважена надбавка
Йогурти	13,1	26	3,4	21,1	26	1,3
Кефіри	17,6	24	4,2	27,6	24	1,2
Безлактозні кефіри	5,0	35	1,8	5,0	35	5,3
Пастеризоване молоко	15,8	42	6,6	25,8	42	10,8
Сири тверді	21,3	48	10,2	9,5	48	15,0
Сири сичужні	18,6	24	4,5	6	24	3,1
Молоко сухе	8,6	35	3,0	5,0	35	1,8
<i>Середня націнка</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>33,7</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>38,5</i>

**складено автором*

Зміна рівня надбавки показує, на скільки відсотків зміниться середній рівень виторгу (виручка – собівартість закупівлі). Таким чином, рівень надбавки має збільшитися з 33,7% до 38,5%, а це в свою чергу підвищить прибутковість продажів.

2. Формування ефективної збутової політики

Формування ефективної збутової діяльності підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» ґрунтується на даних, які було отримано у результаті здійснення аналізу можливостей підприємства до зростання обсягів діяльності.

На першому етапі впровадження програми удосконалення збуту пропонується здійснити аудит збутової діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина», аби зрозуміти можливості, яким чином можна вдосконалити взаємодію з торговельними посередниками – дистриб'юторами продукції. З цією метою можемо запропонувати наступні заходи:

- систематичне оцінювання роботи посередників з метою відбору та мотивації кращих з них, а також переформатування співробітництва з

тими посередниками, робота з якими на приносить очікуваних результатів та досягнення поставлених цілей;

- розробка онвленої системи мотивації посередників.

У Додатку Д наведено показники оцінки діяльності каналу збуту (на прикладі однорівневого каналу) для підприємства. Як свідчить проведений аналіз, підприємство на сьогодні має певні елементи стимулювання роботи з посередниками. Проте, на нашу думку, вони є недостатніми. В складних економічних умовах посередники повинні мати додатковий стимул у роботі. Тому з цією метою можливо переглянути систему знижок та зробити ці знижки прогресивними, в залежності від результату роботи кожного посередника. Запропоновану прогресивну шкалу знижок наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Запропонована прогресивна шкала знижок та умов роботи
з посередниками в залежності від результатів їх роботи**

Обсяг продажу (реалізації) посередником продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина», тис.грн. / квартал	Розмір знижки від запропонованої стандартної прайсової ціни, %	Умови оплати
До 100 тис.грн.	5	Передплата 100%
100-200 тис.грн.	8	Передплата 100%
200-400 тис.грн.	11	Передплата 70%, 30% за фактом поставки
400-800 тис.грн.	15	Передплата 60%, 40% за фактом поставки
800-1200 тис.грн.	20	Передплата 50%, 50% за фактом поставки
1200 і більше тис.грн.	25	Передплата 40%, 60% за фактом поставки

**складено автором*

Наведена система мотивації посередників, на наш погляд, стане більш привабливою, ніж та, що діє в теперішній час. Також, вона є економічно обгрунтованою, оскільки навіть розмір максимальної знижки у 25% знаходиться в межах цільової рентабельності роботи підприємства. Середня націнка на товари складає 130-150% від ціни DDU на складі ТОВ «Молочна

компанія «Галичина». Тому, в наш складний час, коли клієнтів вкрай важко відшукати, краще пожертвувати частиною прибутку, зате збільшити обсяги товарообороту. Результуючий ефект (прибуток) в такому разі буде в рази більшим, аніж якщо б ми обмежились незнанчими знижками та недостатньо мотивували посередників. Також, наведена система мотивації включає певні бонуси в умовах оплати. Для тих посередників, які добре виконують програму реалізації, можливе скорочення обсягу передплати – це суттєвий додатковий стимул в умовах обмеженої ліквідності.

Програма мотивації для кожного посередника встановлюється за середньо кварталними результатами його роботи – тобто вона може переглядатися не частіше, як раз на квартал. При цьому, якщо в наступному за звітним кварталі посередник навіть не виконає свій план, ТОВ «Молочна компанія «Галичина», надаючи йому підвищені знижки, економічно не постраждає. Це зумовлено тим, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» уже отримає вигоду від посередника раніше – при виконанні ним програми у попередніх періодах.

3. Удосконалення логістики підприємства

Підприємство несе досить високі транспортні витрати, а період постачання продукції покупцям є тривалішим, порівняно з аналогічним показником у конкурентів. Також, досліджуване підприємство має монопродуктову стратегію, внаслідок чого воно не має змоги використовувати ефективно відходи виробництва, а також супутні продукти.

З метою вдосконалення інформаційної бази управління ефективністю зовнішньоекономічних проектів пропонуємо впровадити логістичну систему управління «АХАРТА».

Система «АХАРТА» дозволить підприємству в процесі впровадження плану розвитку програми підвищення конкурентоспроможності розширити можливості у наданні послуг своїм клієнтам та підвищити ефективність доставки товарів з центрального складу на склади дистриб'юторів. Це матиме наступні ефекти:

- автоматизація планування маршрутів доставки;

- автоматичний контроль виконання графіків поставок;
- підвищення ефективності управління системами замовлення, доставки товару.

Системне управління інформаційним забезпеченням «АХАРТА» полягає в удосконаленні управління інформаційними потоками та транспортними процесами ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Бюджет витрат на впровадження системи наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет витрат на розвиток логістичної системи у 2021 році

Заходи	Вартість, тис.грн
Формування інфраструктурного забезпечення для впровадження системи	120
Придбання ліцензій на програмне забезпечення (невиключні перманентні ліцензії на 50 користувачів, 15 тис.грн за одну ліцензію)	600
Встановлення та налаштування програми АХАРТА	150
Навчання персоналу	50
Разом	920

*складено автором

На фінансування заходів по вдосконаленню логістичних процесів підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2021 році необхідно буде витратити 920 тис. грн.

4. Удосконалення брендингу

Забезпечення зростання ефективності реалізації програми підвищення конкурентоспроможності передбачає формування конкурентоспроможного бренду «Галичина». Це один із найбільш важливих напрямів маркетингової діяльності торговельного підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Сьогодні доволі складним питанням є створення сильного, по-справжньому унікального бренду «Галичина». Швидко зростає кількість торговельних альтернативних марок та з'являється все більше засобів комунікації. До того ж якість товарів та рівень сервісу в багатьох з конкурентів

«Молочна компанія «Галичина» стають вищими, отже, важко підтримувати вже існуючі бренди.

Визначимо основні цілі позиціонування бренду у 2021 році:

- побудувати принципово новий канал комунікації з покупцями;
- наблизити бренд «Галичина» до українського споживача;
- продемонструвати готовність оновленої компанії до відкритого діалогу з покупцями;
- комунікація покращень, які приносить з собою міжнародний бренд.

Для посилення позицій бренду «Галичина» на ринку пропонуємо використати послуги міжнародної консалтингової агенції Admit, яка надає послуги affiliate-promotion, зміст яких полягає у популяризації сайту компанії, комплексному розміщенні банерної та контекстної реклами, внаслідок чого зросте воронка продажів ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Таким чином, у даному підрозділі нами визначено основні напрями формування ефективної конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина», а саме: удосконалення товарної стратегії та управління асортиментом, удосконалення збутової політики, удосконалення логістичної системи та удосконалення брендингу. Удосконалення товарної стратегії передбачає поліпшення концепції представлення товарів та оптимізацію асортименту, що дозволить підвищити оборотність та середню націнку. Удосконалення збутової політики за рахунок проведення маркетингового аудиту дасть можливість підвищити обсяги реалізації за рахунок впровадження системи контролю та мотивації посередників. Впровадження системи «АХАРТА» дозволить автоматизувати планування маршрутів доставки; здійснити автоматичний контроль виконання графіків поставок; підвищити ефективність управління системами замовлення, доставки товару. Що ж до заходів брендингу, то вони дозволять покращити імідж торгової марки «Галичина» на українському ринку, підвищити рівень поінформованості споживачів про бренд та зацікавленості у співпраці з ним, а отже, сприятимуть збільшенню обсягу продажів та покращенню конкурентної позиції бренду.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності функціонування конкурентної стратегії на підприємстві

Орієнтовні напрями програми впровадження пропозицій щодо формування ефективної конкурентної стратегії ТОВ «Молочна компанія «Галичина» на 2021 рік було згруповано та наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Програма впровадження пропозицій щодо формування ефективної конкурентної стратегії ТОВ «Молочна компанія «Галичина» на 2021 рік

Напрямок пропозицій	Зміст заходів	Терміни	Відповідальний
Удосконалення товарно-асортиментної політики	Вивчення ефективності наявного асортименту порівняно з асортиментом конкурентів	01.21-02.21	Маркетинг-менеджер, Комерційний директор
	Визначення напрямків розширення асортименту		
	Формування нових комерційних зв'язків на поставку нових товарів	03.21	
Удосконалення роботи з посередниками	Вивчення ефективності цінової політики підприємства та її конкурентів	01.21-02.21	Маркетинг-менеджер, Комерційний директор,
	Визначення можливостей формування цінових знижок		
	Обґрунтування нових дисконтних програм	03.21	
Впровадження логістичної системи Ахарта	Підготовчі процедури та узгодження технічного завдання	02.21-03.21	ІТ-менеджер
	Впровадження системи та її тестування	03.21-04.21	Маркетинг-менеджер, Комерційний директор, ІТ-менеджер
	Навчання персоналу	04.21-05.21	
Удосконалення брендингу ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	Визначення цільової аудиторії та платформ і інструментів для просування сайту компанії в Інтернет	01.21	ІТ-менеджер
	Розробка нового поліпшеного сайту с функціями Інтернет-продажу та веденням блогу	01.21-02.21	ІТ-менеджер

*складено автором

У процесі обґрунтування прогносної оцінки ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Молочна компанія «Галичина» необхідно враховувати вже

наявну структуру витрат, а також їх приріст в результаті заходів, що запропоновані в п. 3.1. Для визначення прогнозних показників скористаємося фінансовою звітністю (Додаток Г), а також показниками витрат на впровадження логістичної системи «Ахарта» в сумі 920 тис.грн, витрат на стимулювання посередників, витрат на маркетингові дослідження ринку і конкурентів, які необхідні для оптимізації товарної та збутової політики, а також витрат на оплату послуг рекламних агенцій для рекламування бренду «Галичина».

Розрахунок планового розміру витрат по програмі відображено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Визначення загального бюджету витрат на реалізацію заходів щодо формування ефективної конкурентної стратегії на 2021 р.

Статті витрат	Од. виміру	Планове значення на 2021 р.	Пояснення
- удосконалення товарної політики, оптимізація асортименту	тис.грн.	80	Орієнтовні витрати на придбання деталізованого маркетингового звіту про ринок молочної продукції з показниками роботи основних конкурентів
- витрати на стимулювання посередників	тис.грн.	4000	Орієнтовна сума знижок - 2% від обороту, це приблизно 4 млн.грн
- витрати на впровадження логістичної системи	тис.грн.	920	Бюджет витрат див. вище
- посилення іміджу бренду «Галичина»	тис.грн.	200	Комплексні витрати на послуги affiliate-promotion від консалтингової агенції Admit
Разом	тис.грн.	5200	-

**складено автором*

Наведені у табл. 3.8 категорії витрат будуть віднесені до категорії збутових витрат. Вони будуть спричиняти збільшення останніх. Також при плануванні варто враховувати і фактор інфляції, який є дуже суттєвим економічним чинником.

Перейдемо до прогнозування результатів діяльності внаслідок запропонованих заходів.

Плановий обсяг доходу розраховується виходячи з його фактичних обсягів у 2020-2021 рр. (табл. 3.9).

Таблиця 3.-9

Визначення планового обсягу доходу підприємства «Молочна компанія «Галичина» на 2020-2021 рр.

Показник	Формули	2017	2018	2019	2020 прогноз	2021 прогноз
Фактичний обсяг реалізації (доходу), млн.грн	$ТО_{\phi}$	268978	331543	328685	X	X
Темп росту доходу середньорічний	$Трд$	1,1054			X	X
Обсяг ринку молочних продуктів, тис.тонн	$Ор$	88,9	95,6	102,4	X	X
Темп росту ринку середньорічний	$Трр$	1,0732			X	X
Коефіцієнт еластичності доходу до обсягу ринку	$Ке = Трд / Трр$	1,030			X	X
Додатковий темп росту доходу за рахунок формування ефективної конкурентної стратегії	$Трд - \text{умовно визначений}$	x	x	x	-	10
Плановий обсяг доходу без оптимізації (на основі коефіцієнту еластичності), тис.грн	$ТО_{\phi} = ТО_{\phi} * (Тр_{пл} * Ке)$	x	x	x	374236	426099
Плановий обсяг доходу з урахуванням оптимізації, тис.грн	$ТО_{\phi} = ТО_{\phi} * Тр * Трд$	x	x	x	374236	468709

*розраховано автором

Отже, у результаті впровадження ефективної конкурентної стратегії обсяг доходів компанії зросте на 42610 тис.грн:

$$\Delta Д = 468709 - 426099 = 42610 \text{ тис.грн}$$

Враховуючи що рівень валового прибутку становить 26,2% (взначено за даними фінансової звітності), прогнозний обсяг приросту прибутку від збільшення доходів складе:

$$\Delta \text{ПР} = 42610 * 26,2\% = 11163 \text{ тис.грн}$$

Чистий економічний ефект складе різницю між приростом прибутку та витратами на впровадження заходів:

$$E = 11163 - 5200 = 5963 \text{ тис.грн}$$

Таким чином, в результаті реалізації формування ефективної конкурентної стратегії у 2021 році обсяг доходів підприємства може збільшитися на 42610 тис.грн, обсяг чистого прибутку на 11163 тис.грн. У 2021 році чистий економічний ефект запропонованих заходів складе 5963 тис.грн., за умови, що бюджет інвестиційних витрат на впровадження заходів становитиме 5200 тис.грн.

Отже, можна сказати, що запропонована ефективна конкурентна стратегія значно покращує діяльність як комерційної системи ТОВ «Молочна компанія «Галичина», так і підприємства в цілому, що відображається на зростанні його ключових показників функціонування. В результаті реалізації формування ефективної конкурентної стратегії у 2021 році обсяг доходів підприємства може збільшитися на 42610 тис.грн, обсяг чистого прибутку на 11163 тис.грн. У 2021 році чистий економічний ефект запропонованих заходів складе 5963 тис.грн., за умови, що бюджет інвестиційних витрат на впровадження заходів становитиме 5200 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо обґрунтувати такі висновки і пропозиції:

Підходи до визначення змісту поняття «конкурентна стратегія», які наведені рядом фахівців у сфері менеджменту, дають підстави розглядати її як певну програму або комплекс заходів, що спрямовані на досягнення визначних конкурентних переваг на ринку. Формування ефективної конкурентної стратегії забезпечує гідний рівень конкурентоспроможності і дозволяє підприємству досягти значних результатів у своїй діяльності. Даний процес повинен бути системним та комплексним, відповідати принципам формування конкурентної стратегії. Найбільш поширеними принципами формування будь-якої конкурентної стратегії є наступні: врахування мети, адаптації до змін навколишнього середовища, врахування сфер конкуренції та використання конкурентної переваги.

Наведені методичні підходи, охоплюють більшість аспектів визначення конкурентоспроможності, як підприємства так і товару, дають можливість визначити слабкі і сильні сторони підприємства стосовно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних. Достовірність оцінки конкурентної стратегії підприємства, перш за все залежить від їх можливості постійного сканування ринку, в тому числі за межами країни. Запропонований інструментарій оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних стратегій є ґрунтовним та логічно-послідовним, включає наступні методи: PEST-аналіз, кластерний аналіз, бенчмаркінг, SWOT- та SPACE-аналізи. Результатом проведення яких є показники аналізу конкурентного середовища, внутрішнього середовища підприємства, критерії кластеризації, визначена кількість кластерів, відповідні їм квадранти матриці стратегій з перспективними векторами розвитку, перелік заходів і показників для визначеного підприємства, направлені на стабілізацію /

покращення його конкурентної позиції на ринку чи утримання / підвищення рівня конкурентоспроможності.

За результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» можна стверджувати, що економічні, політико-правові та демографічні фактори створюють ризики та виклики для подальшої роботи підприємства на ринку. Основними ризиками зовнішнього середовища є такі: економічна криза, спричинена пандемією COVID-19; зниження попиту на продукцію з медичних міркувань; тиск фіскальних органів; ризик дестабілізації ситуації на експортних ринках; ризик загострення конфлікту на Донбасі. Сильними сторонами функціонування підприємства є налагодження система управління якістю, ряд міжнародних сертифікацій; стабільність діяльності та отримання позитивного фінансового результату; широка мережа дистрибуції продукції в Україні; диверсифікований товарний асортимент.

Проаналізувавши ефективність конкурентної стратегії досліджуваного підприємства можна зробити висновки про те, що в цілому воно втрачає свою частку ринку. Результати аналізу свідчать, що досліджуване підприємство має відносно слабкі конкурентні позиції порівняно з іншими великими гравцями керамічного ринку. На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства можемо зробити висновки про те, що конкурентні позиції ТОВ «Молочна компанія «Галичина» знаходяться між двома його конкурентами – «Дрогобицький молочний завод» та ТОВ «Самбірський молокозавод». ТОВ «Молочна компанія «Галичина» випереджає у розвитку конкурентного потенціалу ПАТ «Дрогобицький молочний завод», але відстає від ПАТ «Самбірський молокозавод». Підвищення конкурентоспроможності вимагає вдосконалення методів управління та усунення ряду недоліків, що стосуються передусім організації роботи маркетингу та основними операціями з просування продукції на зовнішніх ринках. Досягнення цього можливе за рахунок реструктуризації основних бізнес-процесів, що відбуваються у

підрозділах підприємства, оцінка можливостей перегляду наявної організаційної структури бізнесу.

Було визначено основні напрями формування ефективної конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина», а саме: удосконалення товарної стратегії та управління асортиментом, удосконалення збутової політики, удосконалення логістичної системи та удосконалення брендингу. Удосконалення товарної стратегії передбачає поліпшення концепції представлення товарів та оптимізацію асортименту, що дозволить підвищити оборотність та середню націнку. Удосконалення збутової політики за рахунок проведення маркетингового аудиту дасть можливість підвищити обсяги реалізації за рахунок впровадження системи контролю та мотивації посередників. Впровадження системи «АХАРТА» дозволить автоматизувати планування маршрутів доставки; здійснити автоматичний контроль виконання графіків поставок; підвищити ефективність управління системами замовлення, доставки товару. Що ж до заходів брендингу, то вони дозволять покращити імідж торгової марки «Галичина» на українському ринку, підвищити рівень поінформованості споживачів про бренд та зацікавленості у співпраці з ним, а отже, сприятимуть збільшенню обсягу продажів та покращенню конкурентної позиції бренду.

Запропонована ефективна конкурентна стратегія значно покращує діяльність як комерційної системи ТОВ «Молочна компанія «Галичина», так і підприємства в цілому, що відображається на зростанні його ключових показників функціонування. В результаті реалізації формування ефективної конкурентної стратегії у 2021 році обсяг доходів підприємства може збільшитися на 42610 тис.грн, обсяг чистого прибутку на 11163 тис.грн. У 2021 році чистий економічний ефект запропонованих заходів складе 5963 тис.грн., за умови, що бюджет інвестиційних витрат на впровадження заходів становитиме 5200 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Т.І. Формування стратегії зміцнення конкурентної позиції машинобудівних підприємств Харківського регіону / Т.І. Алексеева // Економіка і суспільство, 2017. - №9. – С. 331-339
2. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку / О.В. Архіпова // Вісник ТНЕУ, 2014. - №2. – С. 12-19
3. Багорка М.О. Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікросередовища / М.О. Багорка // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2015. – Вип. 12 (Частина 1). – С. 14-19.
4. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 6-13.
5. Божидай І. Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства / І. Божидай // Економіка. – 2019. - №4. – С. 6-10
6. Божидай І.І. Кластеризація агропромислових підприємств України як основа ефективного стратегічного управління / І.І. Божидай // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. – 2019. – Vol. 5. № 2. – С. 86-89.
7. Бутенко Н. В. Особливості формування стратегії просування на засадах інноваційного маркетингу / Н. В. Бутенко // Вісник НТУ, 2015. - №3. – С. 32-37
8. Васильців Т. Г. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств: теоретико-прикладні аспекти: Монографія / Т. Г. Васильців, Н. В. Магас, Н. О. Маргіта. – Львів: 2014. – 220 с.

9. Вербівська Л.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування / Л.В. Вербівська, І.В. Судук // Молодий вчений. – 2017. – № 10 (50). – С. 827-833.

10. Войтко С.В. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств / С.В. Войтко, І.Ю. Воронкова // Регіональна економіка. – 2016. – №1. – С. 165-171

11. Гончар В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування / В. В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2015. – № 2. – С. 68–74.

12. Гончар В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг / В. В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2016. – № 1. – С. 81-85.

13. Демчук Н.І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 424-430

14. Дергачова В. В. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Дергачова, В.О. Мельник // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І.Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління". – 2017. – № 11. – Режим доступу до журн.: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22537/1/2017-11_2-03.pdf

15. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко // Ефективна економіка, 2017. - №5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

16. Дубодєлова А.В. Особливості та технологія внутрішнього бенчмаркінгу на підприємстві / А.В. Дубодєлова, О.В. Юринєць // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №2. – С. 64-73.

17. Іванов Ю.Б., та ін. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. –352 с.
18. Клівець Н.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
19. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю.І. Кулиняк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – №714. – С. 87-95.
20. Лепейко Т. І. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства / Т. І. Лепейко, Д. В. Кіпа // Академічний огляд. - 2014. - № 2. - С. 64-69
21. Ліщинська В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств із виробництва товарів повсякденного попиту / В. В. Ліщинська // Агросвіт. – 2018. – № 8. – С. 41–47.
22. Наливайко А.П., та ін. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / [А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Т.І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А.П. Наливайка, О.М. Гребешкової. – Київ: КНЕУ, 2017. – 418 с.
23. Петровська І.П., та ін. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. - №16. – С. 86-92
24. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua
25. Поліщук І.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства / І.І. Поліщук, Н.В. Гудима // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №20. – С. 514-517
26. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua

36. Федулова І. Ринок молочної продукції України: можливості та загрози / І. Федулова // Товари і ринки. - 2018. - № 1. - С. 15–28
37. Федулова І. В. Ідентифікація ризиків як складова ризик-менеджменту / І. В. Федулова // Інтелект ХХІ. - 2016. - № 4. - С. 29-45
38. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування / Т.М. Халімон // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – Вип. 2 (07). – С. 155-160.
39. Шарко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі / В. В. Шарко, М. С. Гавенко // Молодий вчений. - 2017. - № 4. - С. 788-793
40. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія / І.Б. Яців. – Львів: Український бестселер, 2013. – 427 с.
41. Adizes, I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall: 1998. - 57 p.
42. Arabie P. Clustering and classification / P. Arabie, L. J. Hubert, G. Soete. – Singapore: WorldScientific, 1996. – 490 p. DOI: 10.1142/1930
43. Denning Steve, Folz Christina. How To Change Your Organizational Culture. SHRM. 2016. (Sep. 22). URL. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx>
44. Ersin S. Creating the Enterprise Management System. Business Analysis. - 2019. - №8. [Web source]. – Access mode: <https://denetik.com/en/creating-the-enterprise-management-system/>
45. Grant A. How to Build a Corporate Culture That Leads to Success. Personio. 2019. URL: <https://www.personio.com/blog/corporate-culture/>
46. Grant A. How to Build a Corporate Culture That Leads to Success. Personio. - 2019. [Web source]. – Access mode: <https://www.personio.com/blog/corporate-culture/>
47. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring corporate strategy. Financial Times. 2008. 621 p.

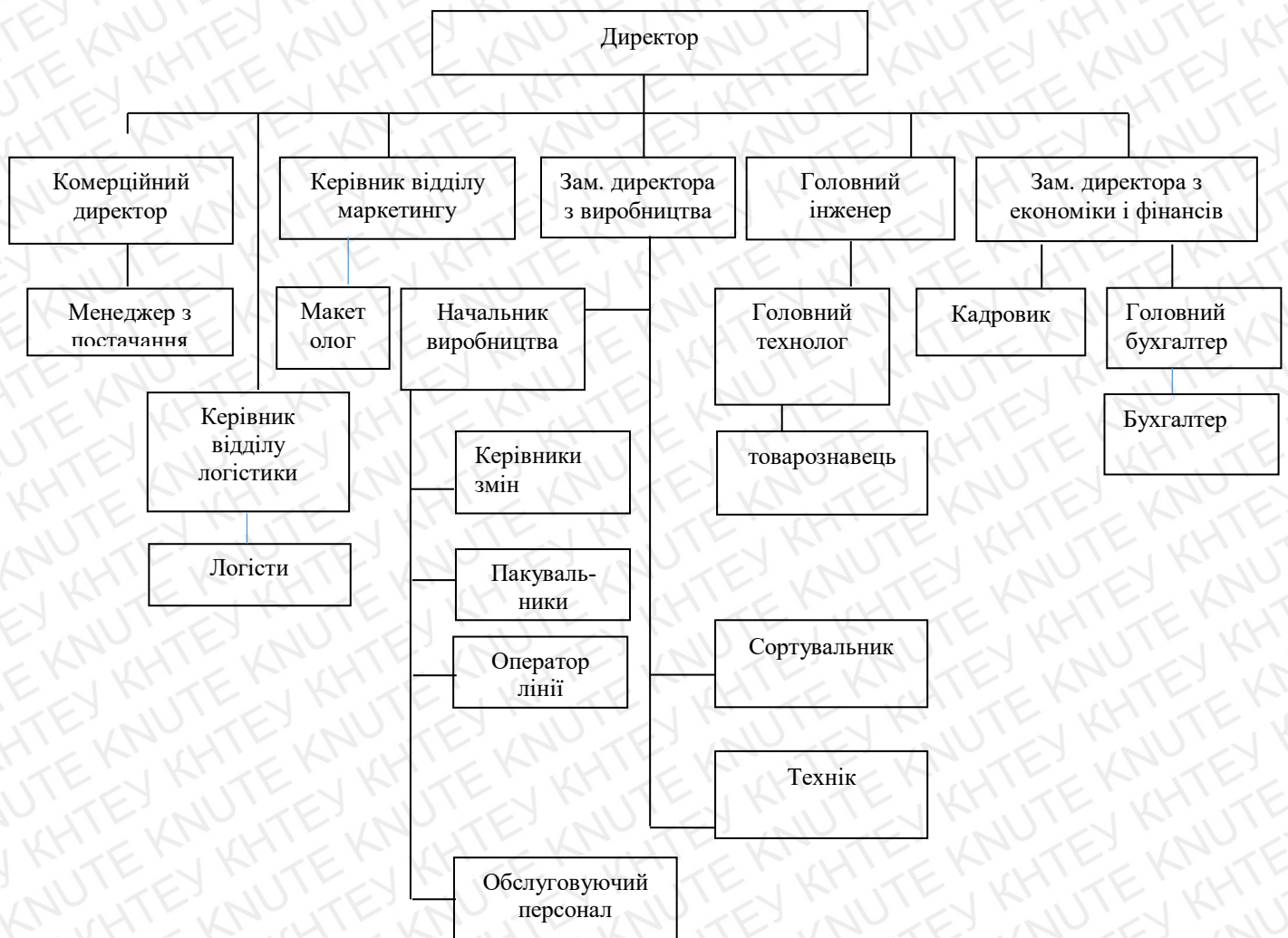
48. Jyotiranjana Gochhayat, Vijai N. Giri. Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. International Management Institute: Global Business Review. 2017. (April 4). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0972150917692185>
49. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – 328 p.
50. Kohll Alan. How To Build A Positive Company Culture. Forbes. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/08/14/how-to-build-a-positive-company-culture/#127bb80d49b5>
51. Matende, S., Ogao, P. Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation: A Case for User Participation. Procedia Technology. - 2014. - №9. - P.518-526.
52. Romesburg C. Cluster Analysis for Researchers. – Morrisville, North Carolina: Lulu.com, 2004. – 344 p. DOI: 10.2307/1955988

ДОДАТОК Б

Показники оцінювання конкурентної стратегії підприємства

Показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці конкурентоспроможності	Правило розрахунку показника
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

*складено на основі [14, 32]



Організаційна структура ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

ДОДАТОК Г

Зведені показники Балансу (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Молочна компанія
«Галичина», тис.грн.

Актив	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:						
залишкова вартість	103,4	92,6	25637,5	23070,4	59,0	60,2
первісна вартість	176,5	177,0	25733,9	25734,3	117,0	119,3
накопичена амортизація	73,1	84,4	-96,4	-2663,9	-58,0	-59,2
Основні засоби:						
залишкова вартість	17754,3	8029,7	7932,1	7903,6	3418,0	3486,4
первісна вартість	26919,9	17997,3	18699,0	19334,9	9332,0	9518,6
Знос	9165,6	9967,6	-10766,9	-11431,3	-5914,0	-6032,3
Довгострокові фінансові інвестиції:						
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	-	-	199,3	199,3	199,0	203,0
інші фінансові інвестиції	8183,0	8190,4	45041,2	113181,2	98994,0	100973,9
Довгострокова дебіторська заборгованість	2802,1	3436,3	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	5,0	40424,0	3,0	3,1
Усього за розділом I	28849,9	19755,0	78815,1	144358,4	102673,0	104726,5
II. Оборотні активи						
Запаси:	35344,3	41703,6	45931,5	66650,9	7824-	59732,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5701,3	15166,4	7231,5	5890,5	1851,0	1888,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						-
з бюджетом	16,4	16,3	70,6	0,3	21,0	21,4
за виданими авансами	-	-	5412,2	737,0	225-	2295,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	9536,4	11621,5	387,3	436,9	424,0	432,5
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	5495,3	7989,7	7034,6	11542,7	5159,0	5316,0
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	-	-	0,3	-	-	-
Усього за розділом II	56093,7	76497,5	66068,1	85258,4	87892,0	69685,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
Баланс	84943,6	96252,5	144883,2	229616,8	190565,0	174412,3

Пасив	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	252,0	252,0	103866,8	103866,8	64616,0	19465,5
Додатковий капітал	10991,0	10991,0	10996,0	10991,0	10991,0	11210,8
Резервний капітал	63,0	63,0	63,0	208,0	208,0	212,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	28676,6	33970,8	30366,8	32503,9	31022,0	31642,4
Неоплачений капітал	-	-	-54444,1	-	-	-
Вилучений капітал	7,9	16,9	-	-	-	-
Усього за розділом I	39974,7	45259,9	90848,5	147569,7	106837,0	62530,9
Частка меншості	-	-	-	-	-	-
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-	-	-	-	-
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-
Довгострокові забезпечення	-	-	-	-	-	-
Цільове фінансування	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	-	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	355-	-	-	-	2181,0	2224,6
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-
Векселі видані	-	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	39833,3	46931,8	50485,1	79126,7	74228,0	102137,6
Поточні зобов'язання за розрахунками:						-
з бюджетом	489,1	160-	289,1	575,9	767,0	782,3
зі страхування	290,7	389,0	652,4	553,1	479,0	488,6
з оплати праці	631,5	933,8	1414,1	1195,6	928,0	946,6
Інші поточні зобов'язання	174,3	1136,4	1021,2	399,6	5057,0	5158,1
Усього за розділом IV	44968,9	50991,0	54032,8	82038,4	83728,0	111827,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-
Баланс	84943,6	96252,5	144883,2	229616,8	190565,0	174358,5

**Зведені показники Фінансових результатів (Звіту про сукупний дохід) ТОВ
«Молочна компанія «Галичина», тис.грн.**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	190 424,4	240 836,9	268 977,7	331 543,0	328 685,4
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-139 270,3	-180528,1	-208239,0	-256423,0	-260405,6
Валовий прибуток:	51 154,1	60 308,8	60 738,7	75 120,0	68 279,8
Інші операційні доходи	3 332,5	1 020,2	1 635,6	2 547,0	1 816,2
Адміністративні витрати	-14 213,3	-15 651,4	-20 910,0	-20 248,0	-6 078,8
Витрати на збут	-30 693,0	-37 906,3	-34 997,0	-48 627,0	-54 250,8
Інші операційні витрати	-1 504,5	-1 261,4	-2 115,2	-5 584,0	-4 829,9
Фінансові результати від операційної діяльності:	8 075,8	6 509,9	4 352,1	3 208,0	4 936,5
Доход від участі в капіталі					
Інші фінансові доходи	-	49,5	100,9	94,0	13,0
Інші доходи	10 500,0	862,8	40,6	0,0	1 810,0
Фінансові витрати	-84,4	-121,8	-69,9	-232,0	-331,0
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші витрати	-10 106,7	-3,0	-35,1	-	-14 141,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	8 384,7	7 297,4	4 388,6	3 070,0	-7 712,5
Витрати з податку на прибуток	-2 392,0	-2 065,8	-1 454,4	-1 743,0	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	5 992,7	5 231,6	2 934,2	1 327,0	-7 712,5
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	1 722,8	1 660,1	1 909,5	3 974,0	2 844,5
Витрати на оплату праці	15 825,1	17 644,5	21 722,7	24 989,0	15 229,0
Відрахування на соціальні заходи	5 960,9	6 382,9	8 062,8	9 255,0	5 575,6
Амортизація	1 109,8	1 136,5	3 691,3	1 880,0	1 372,4
Інші операційні витрати	21 792,2	27 995,1	22 635,8	34 361,0	29 575,4
Разом	46 410,8	54 819,1	58 022,1	74 459,0	54 596,9

ДОДАТОК Д

Оцінка діяльності каналу збуту (на прикладі однорівневого каналу) ТОВ

«Молочна компанія «Галичина»

Функції	Власні служби				Посередники						Зважена сума (рівень виконання j -ї функції), $F_j = \sum_{i=1}^5 d_i R_i$	Вага функції, α_j	Зваже-ний рівень вико-нання j -ї функ-ції, $\alpha_j * F_j$
	Відділ збуту («back-офіс»)		Вийзний персонал («front-офіс»)		Агент, брокер		Оптовий посередник (дистри-б'ютор)		Роз-дрібний посе-редник				
	Внесок	Рівень	Внесок	Рівень	Внесок	Рівень	Внесок	Рівень	Внесок	Рівень			
	d_1	R_1	d_2	R_2	d_3	R_3	d_4	R_4	d_5	R_5			
Пошук покупців	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	8	8,0	0,04	0,320
Організація контактів	0,2	9	-	-	-	-	-	-	0,8	7	7,4	0,05	0,370
Ведення переговорів	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	8	8,0	0,07	0,560
Укладення угод	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	10	10,0	0,06	0,600
Організація оплати	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	9	9,0	0,05	0,450
Передавання права власності	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	10	10,0	0,04	0,400
Транспортування	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	8	8,0	0,07	0,560
Складування і зберігання	0,2	10	-	-	-	-	-	-	0,8	9	9,2	0,06	0,552
Підбирання партій	1,0	8	-	-	-	-	-	-	-	-	8,0	0,05	0,400
Упакування	1,0	9	-	-	-	-	-	-	-	-	9,0	0,04	0,360
Формування асортименту	0,5	8	-	-	-	-	-	-	0,5	9	8,5	0,08	0,680
Адаптація товару до вимог	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	5	5,0	0,05	0,250
Післяпродажний сервіс	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	7	7,0	0,05	0,350
Збирання інформації	0,3	7	-	-	-	-	-	-	0,7	8	7,7	0,06	0,462
Інформування споживачів	0,2	10	-	-	-	-	-	-	0,8	8	8,4	0,08	0,672
Відшкодування витрат збуту	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	9	9,0	0,08	0,720
Надання кредиту покупцям	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	8	8,0	0,02	0,160
Прийняття ризику	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	9	9,0	0,05	0,450
РАЗОМ												1,00	8,316