

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська дипломна робота на тему:

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
“ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СУХОГО ЗНЕЖИРЕНОГО МОЛОКА
“МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ”)

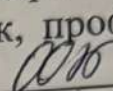
Виконав: студент 4 курсу, групи П-206
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Рибак Б.В. Рибак

Керівник: канд. екон. наук, доцент каф.
ПЛМ Шварц І.В. Шварц
« 7 » 06 2024р.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент каф. ММЕ
Благодир. Л.М.
« 7 » 06 2024р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ПЛМ Мороз О.О.
« 8 » 06 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо - професійна програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ПЛМ
д-р екон. наук, професор
Мороз О. О. 
« 18 » березня 2024р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Рибаку Богдану Володимировичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю "Хмільницький завод сухого знежиреного молока "Молочний візит")

керівник роботи Шварц Ірина Володимирівна, канд. екон. наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року № 80.

2. Термін подання студентом роботи: 31 травня 2024 р.

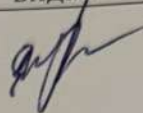
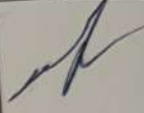
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» за 2020-2022 роки (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства; аналіз фінансового стану та конкурентоспроможності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»; пропозиції і рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: основні визначення конкурентоспроможності підприємства; основні рівні конкурентоспроможності підприємства; основні властивості конкурентоспроможності; аналіз показників майнового стану підприємства ТОВ «Молочний Візит»; аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Молочний Візит»; аналіз показників ділової активності ТОВ «Молочний Візит»; аналіз показників рентабельності ТОВ «Молочний Візит»; показники ліквідності ТОВ «Молочний Візит»; SWOT-аналіз ТОВ «Молочний Візит»; матриця конкурентного профілю ТОВ «Молочний Візит»; PEST-аналіз ТОВ «Молочний Візит»; аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером ТОВ «Молочний Візит»; алгоритм реорганізації служби маркетингу на ТОВ

«Молочний Візит»; схема структурування служби маркетингу за функціональною орієнтацією на ТОВ «Молочний Візит»; переваги інтернет маркетингу для «Молочний Візит»; витрати на реорганізацію маркетингового відділу «Молочний Візит»; проект кошторису витрат на основні заходи он маркетингу ТОВ «Молочний Візит»; план рекомендацій для ТОВ «Молочний Візит» з метою підвищення конкурентоспроможності.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Шварц І.В., доцент кафедри ПЛМ		

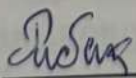
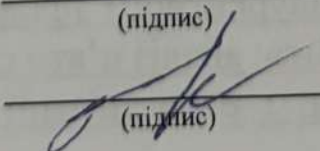
7. Дата видачі завдання «18» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Ч. ч.	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приймає
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БДР)	11.03.2024 р.	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	12.04.2024 р.	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	03.05.2024 р.	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	24.05.2024 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06.2024 р.	
6	Рецензування БДР	07.06.2024 р.	
7	Захист БДР	10-27.06.2024 р.	

Студент

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Рибак Б. В.

Шварц І. В.

АНОТАЦІЯ

Рибак Б.В. Бакалаврська дипломна робота на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства(на прикладі ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»»).

У бакалаврській дипломній роботі розкрито сутність конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризовано основні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Проведено дослідження загального стану ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит», проаналізовано його фінансовий стан та оцінено конкурентоспроможність підприємства. Наведено пропозиції і рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності підприємства з розрахунком економічного ефекту від впроваджених заходів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підвищення конкурентоспроможності, методи оцінки конкурентоспроможності.

ANNOTATION

Rybak B.V. Bachelor's thesis on the topic: "Management of enterprise competitiveness (on the example of the LLP " Хмільницький завод СЗМ "Молочний Візит")".

In the bachelor's thesis the essence of enterprise competitiveness is revealed. The main approaches to assessing the level of enterprise competitiveness are characterized. A study of the general condition of PJSC "Хмільницький завод СЗМ "Молочний Візит" was carried out, its financial condition was analyzed and the competitiveness of the enterprise was assessed. Suggestions and recommendations for improving the competitiveness of the enterprise with the calculation of the economic effect of the implemented measures are provided.

Key words: competitiveness, competitiveness improvement, methods of competitiveness assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства»	5
1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	11
1.3 Методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства	14
2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»	24
2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»	24
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»	26
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»	32
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»	44
3.1 Пропозиції з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»	44
3.2 Економічна оцінка доцільності запропонованих заходів	56
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
Додаток А Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	
Додаток Б Фінансова звітність підприємства	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному ринковому середовищі підприємства стикаються з проблемою збереження та зміцнення своїх ринкових позицій в умовах дедалі жорсткішої конкуренції. Лідери бізнесу прагнуть сформуванню свою конкурентну стратегію з метою довгострокового розвитку. Ефективне стратегічне управління дозволяє підприємствам досягати високих результатів та ефективно реагувати на волатильність ринку. Тому необхідно шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою бакалаврського дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю, аналіз управління конкурентоспроможністю, огляд останніх наукових поглядів на управління конкурентоспроможністю, оцінка управління конкурентоспроможністю ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити інструментарій управління конкурентоспроможністю;
- визначити сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати підприємство ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»;
- провести аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства;
- надати пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження - процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит».

Предмет дослідження – методи та інструменти удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит».

Методи дослідження. В роботі використовувались наступні методи дослідження: метод узагальнення наукової літератури - для визначення методів оцінювання конкурентоспроможності; системний і структурний аналіз – для визначення теоретичних підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства та її оцінювання; візуально-графічний – для подання результатів у наочній формі, розробки схем, таблиць та ілюстрацій.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції студентів аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Конкуренція є невід'ємною частиною ринкової економіки. Вона також спонукає підприємців і торговців якнайшвидше впроваджувати всі інновації, що з'являються в результаті досліджень і науково-технічного прогресу. В економічній літературі досі не існує єдиного визначення конкурентоспроможності, яке б всебічно відображало її природу як економічної категорії. Не розроблено також універсальних методів, які були б корисними для оцінки конкурентоспроможності різних економічних об'єктів і суб'єктів господарювання. Спираючись на економічний зміст поняття "конкуренція", ряд авторів розкривають поняття "конкурентоспроможність", акцентуючи увагу на різних її аспектах.

"Європейський форум з проблем управління» визначає конкурентоспроможність як фактичну та потенційну здатність підприємств за існуючих умов розробляти, виробляти та продавати товари, які є більш привабливими для споживачів за ціновими та неціновими характеристиками, ніж товари їхніх конкурентів. Недоліком цього визначення є те, що воно стосується лише товарів і враховує лише цінові та нецінові характеристики [1, с. 25].

На думку американських економістів Д. Хейнга та М. Ерлінга, конкурентоспроможність у широкому розумінні - це здатність країни або підприємства продавати свої товари на світовому ринку.

Англійський економіст К. Енок писав, що конкурентоспроможність - це надання покупцеві переваг щодо ціни, швидкості доставки товару, технічного обслуговування тощо, які забезпечують виробнику можливість продавати свої товари на шкоду конкурентам [2, с. 18].

Експерт з менеджменту Пітер Р. Діксон дає таке визначення конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність вказує на те, наскільки продуктивною та ефективною є суб'єкт господарювання порівняно з конкурентами, посередниками та в обслуговуванні клієнтів. Продуктивність пов'язана з якістю продукції, часткою ринку та прибутковістю, а ефективність - з оперативністю реагування та зниженням витрат [3, с. 20].

Донедавна конкурентоспроможність була недостатньо розробленою категорією у вітчизняній економічній науці. Термін "конкурентоспроможність" буквально означає "здатність конкурувати". Існує три крайні підходи до її формування: по-перше, наявність внутрішнього мотиву діяльності; по-друге, наявність необхідних ресурсів для здійснення діяльності; по-третє, можливість і здатність протистояти конкурентам (слід зазначити, що в рамках поняття конкурентоспроможності ця характеристика, на відміну від конкуренції, має самостійне значення і не є наслідком першої).

Виходячи з цих умов, можна стверджувати, що конкурентоспроможність об'єкта - це стан, який характеризує його реальну або потенційну здатність виконувати свої функціональні завдання в умовах можливого опору з боку конкурентів. Це визначення є найбільш загальною характеристикою і застосовується до всіх об'єктів без винятку. Однак для практичних цілей ця категорія сама по собі не підходить.

Можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства - це складне, багатовимірне поняття, яке означає її здатність завойовувати та утримувати позицію на певному ринку (ринках) протягом певного періоду в конкуренції з іншими підприємствами (табл. 1.1), [4, с. 33].

У зв'язку з тим, що конкурентоспроможність є складним багатовимірним поняттям і не має однозначного тлумачення, існує багато визначень конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність є багатовимірною економічною категорією, яку можна аналізувати на декількох економічних рівнях: конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність персоналу, конкурентоспроможність збуту

та фінансова конкурентоспроможність. Між цими рівнями існує досить тісний взаємозв'язок.

Таблиця 1.1 - Основні визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Трактування визначення
Ю. Іванов	Система, що складається із безперервної взаємодії чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо набуття та утримання протягом достатньо довгого проміжку часу конкурентних переваг.
Ю. Продіус	Є узагальнюючим показником, що об'єднує конкурентоспроможність продукції та виробництва та характеризує відмінності в розвитку досліджуваного підприємства від підприємств-конкурентів.
В. Дикань	Характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається конкурентоспроможністю товару (товарної маси) та ефективністю виробництва й управління.
Е. Дж. Візер	Здатність підприємства придбати, зберегти і збільшити частку на ринку.
М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоурі	Виражена компетентність полягає в тому, що підприємство робить щось краще, ніж її конкуренти, тобто зберігає конкурентоспроможність, яка дозволяє підприємству залучати і зберігати споживачів.

Серед визначень конкурентоспроможності, які дають сучасні науковці, можна виділити п'ять основних характеристик:

1. Досягнення комерційних цілей діяльності підприємства;

2. Відповідність вимогам конкретного ринку або конкретної групи споживачів, яка формується відповідними характеристиками сегментації ринку;
3. Співвідношення між цінністю товару з точки зору споживача та його ціною;
4. Ступінь задоволення потреб споживачів;
5. Ступінь переваги товару порівняно з його аналогами в очах споживачів.

Слід також зазначити, що деякі автори вважають важливим при визначенні поняття конкурентоспроможності показати взаємозв'язок із сутнісною характеристикою конкуренції, якою є суперництво, боротьба за досягнення кращих результатів. Існує також думка, що формулювання значення конкурентоспроможності має відображати такий фактор конкурентоспроможності, як наявність у виробника продукції сертифікованої системи якості. Багато науковців включають у свої формулювання поряд з ключовою ознакою й інші атрибути конкурентоспроможності.

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [5].

У Господарському кодексі України (ст. 25) під конкуренцією розуміється змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку [6].

Концептуально конкуренція можлива лише тоді, коли приватні інтереси її учасників збалансовані з публічними інтересами - з точки зору дотримання

законних прав та інтересів споживачів, держави як організатора економічного життя суспільства та територіальних громад у господарській діяльності. Лише за умов, які зобов'язують учасників ринку до добросовісної поведінки у процесі виробництва та реалізації продукції, можлива справжня конкуренція і, відповідно, її позитивний вплив на економіку та інтереси споживачів.

Сьогодні конкурентоспроможність підприємства прийнято поділяти на чотири рівні (рис. 1.1).

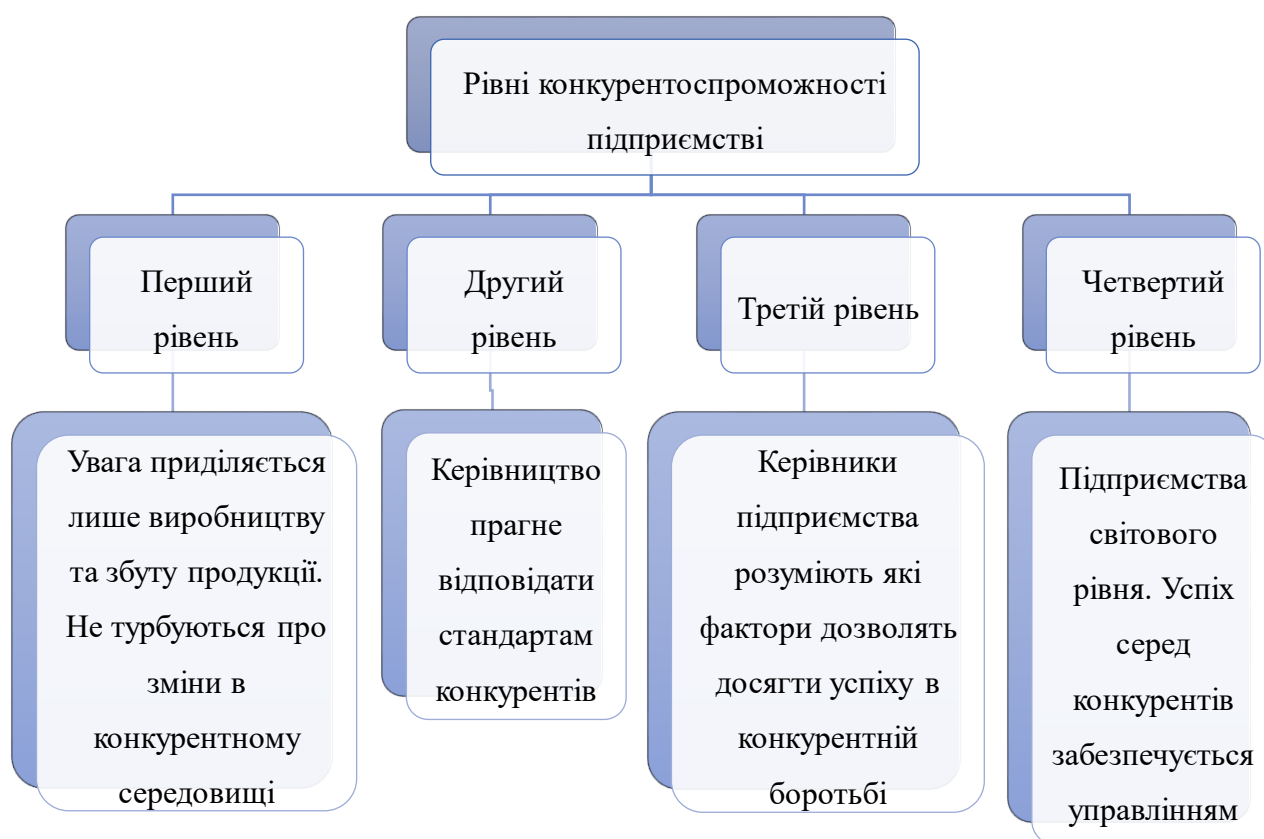


Рис. 1.1 - Основні рівні конкурентоспроможності підприємства

Підприємства першого рівня характеризуються тим, що зосереджуються на якості продукції, організації продажу та рекламі. Потреби споживачів не беруться до уваги. Такий підхід до управління буде ефективним лише за умови відсутності конкуренції на нішевому ринку. Конкуренція змусить менеджмент зосередитися на розвитку конкурентних переваг.

Другий рівень характеризується приведенням технології, технічного оснащення та методів виробництва у відповідність до стандартів лідера галузі. Однак з часом настає момент, коли вже немає необхідності відповідати іноземним стандартам.

Менеджмент підприємств третього рівня зосереджується на конкурентоспроможності продукції, ефективності управлінських функцій та організації виробництва. На цьому рівні відбувається процес переходу від стандартів, прийнятих конкурентами, до власних стандартів підприємства.

Підприємства 4-го рівня - це глобальні підприємства, здатні бути конкурентоспроможними в усіх аспектах виробництва та управління.

Підприємства 3-го і 4-го рівнів - це, як правило, підприємства стратегічного значення [7, с. 80].

Конкурентоспроможність підприємства вимірюється тим, наскільки швидко та ефективно керівництво реагує на дії конкурентів. Швидке та адекватне реагування може допомогти утримати конкурентну позицію або сприяти зростанню підприємства на ринку.

Суть конкурентоспроможності можна виразити за допомогою переліку характеристик, наведених на рисунку 1.2.

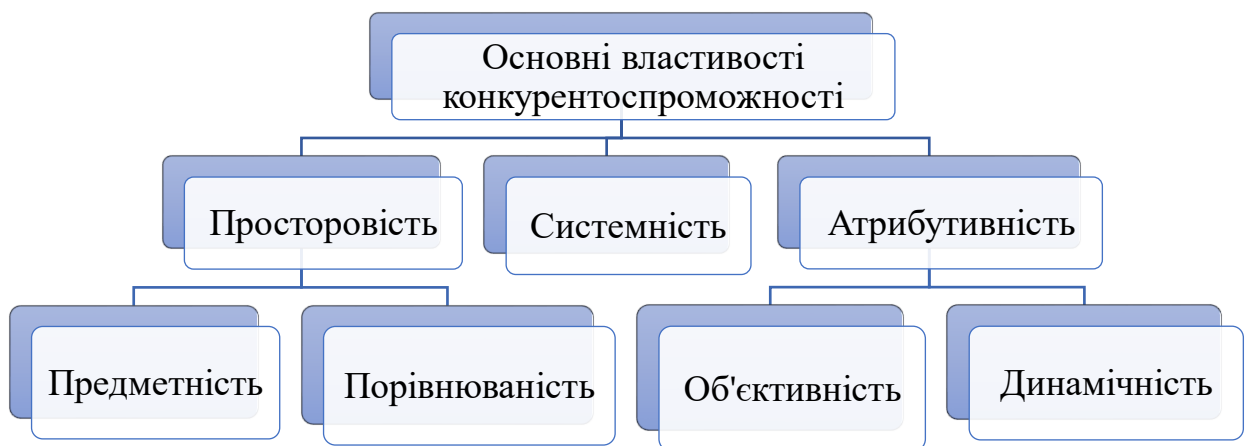


Рис. 1.2 – Основні властивості конкурентоспроможності

Просторовість полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства розглядається лише в межах певних ринкових кордонів. Якщо

підприємство має конкурентну перевагу на певному ринку, воно може втратити свою конкурентну позицію на іншому ринку. Характер сфери дії визначається набором факторів, які впливають на конкурентні переваги підприємства (кваліфікація персоналу, технологічне оснащення, якість продукції, імідж продукції та маркетингова стратегія, наявність ресурсів та ефективність управління персоналом).

Системність - наявність науково-практичних методів та інструментів для вирішення актуальних економічних проблем. Об'єктивність характеризується використанням перевіреної та актуальної інформації, підкріпленої необхідними аналітичними розрахунками, при дослідженні конкурентних позицій.

Порівнянність - це необхідність мати реальних конкурентів для перевірки рівня конкурентних переваг.

Атрибутивність характеризується вираженням індивідуальних особливостей підприємства як взаємодоповнюючих конкурентних переваг (послуги, технології, ексклюзивні продукти). Динамічність означає, що конкурентоспроможність підприємства обмежена певним періодом часу [8].

Тому доречно визначити конкурентоспроможність підприємства як її здатність реалізувати свій потенціал для забезпечення провідної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі шляхом адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Характеристиками конкурентоспроможності підприємства є: порівнянність, просторовість, динамічність, об'єктивність, атрибутивність, системність та об'єктивність.

1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Сьогодні для того, щоб підприємство могло конкурувати з провідними підприємствами, потрібен абсолютно новий підхід до управління та організації виробництва, відмінний від того, на чому раніше зосереджували увагу менеджери. Зокрема, нові підходи потрібні в інвестиційній політиці, в

технічній реструктуризації підприємства, в процесі оновлення обладнання та технологій.

Конкурентоспроможність - це величина, що складається з декількох факторів, включаючи якість, ціну, післяпродажне обслуговування та маркетинг. Слід зазначити, що одні фактори визначають конкурентоспроможність товару і безпосередньо впливають на її зміну, а інші забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

Під факторами конкурентоспроможності підприємства розуміють процеси і явища виробничо-господарської діяльності соціально-економічного життя організації і суспільства, які ініціюють зміни у відносній і абсолютній величині витрат виробництва і, відповідно, в рівні конкурентоспроможності організації. Ці фактори можуть впливати як на підвищення, так і на зниження конкурентоспроможності організації [9, с.41].

Конкурентоспроможність підприємства залежить від низки факторів, які є складовими конкурентоспроможності. Фактори конкурентоспроможності організації по відношенню до конкурентоспроможності можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори - це соціально-економічні та організаційні відносини, які дозволяють підприємствам виробляти продукцію, більш привабливу за ціновими та неціновими характеристиками. Ці фактори можна поділити на три групи: техніко-економічні, нормативно-правові та комерційні [10].

До техніко-економічних факторів належать: ціна продажу, якість та вартість використання (експлуатації) або споживання товару чи послуги. Ці елементи залежать від трудомісткості та продуктивності праці, витрат виробництва тощо.

Торговельні фактори визначають параметри реалізації товару на конкретному ринку. До цих факторів відносяться:

— кон'юнктура ринку (інтенсивність конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією на конкретний товар, специфіка регіональних і

національних ринків, які впливають на створення платоспроможного попиту на даний товар або послугу);

- послуги, що надаються (розташування дистриб'юторів і сервісних станцій виробника в регіоні покупця, якість ремонту, обслуговування та інших послуг, що надаються);

- реклама (ефективність і доступність реклами та інших засобів впливу на споживачів з метою формування попиту на товари);

- корпоративний імідж (репутація підприємства, популярність бренду, підприємства та країни).

Нормативно-правові фактори відображають екологічні, технічні та інші вимоги безпеки (морально-етичні), які застосовуються до використання товару на конкретному ринку, а також юридичні та патентні вимоги (патентний захист і чистота). Якщо продукт не відповідає нормам і вимогам законодавства і стандартів, що діють на певному ринку у відповідний період, продукт не може бути проданий на цьому ринку. Тому оцінювати цю групу факторів і компонентів за допомогою коефіцієнта відповідності не має сенсу [11].

Високий ступінь конкурентоспроможності підприємства є гарантією отримання високих прибутків в умовах ринку. Водночас підприємство прагне досягти такого рівня конкурентоспроможності, який допоможе їй вижити в довгостроковій перспективі.

Внутрішні фактори - це об'єктивні критерії, які визначають здатність організації забезпечити власну конкурентоспроможність. До них відносяться:

- потенціал комерціалізації послуг;
- виробничо-технологічний потенціал;
- науково-технічний потенціал;
- фінансово-економічний потенціал;
- ефективність реклами та методів просування;
- кадровий потенціал (наявність кваліфікованого персоналу, його структура);
- рівень матеріально-технічного забезпечення;

- рівень вантажно-розвантажувальних робіт та транспортного обслуговування відповідно до вимог;
- умови зберігання, транспортування та пакування продукції;
- підготовка та розробка виробничих процесів, вибір оптимальної технології виробництва;
- рівень технічного сервісу на післявиробничому етапі;
- ефективність виробничого контролю, випробувань та інспектування;
- рівень гарантійного та післягарантійного обслуговування.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства - це поєднання власних характеристик організації (внутрішніх факторів), з одного боку, і зовнішніх факторів, з іншого.

Різні фахівці-практики по-різному оцінюють вплив тих чи інших чинників на діяльність організацій у ринковому середовищі та на результати їхньої роботи. Так, одна група експертів вважає більш важливими інноваційні фактори, інша - інвестиційні, третя - законодавчі, четверта - специфічні фактори, які залежать лише від діяльності конкретної організації. Незважаючи на очевидну простоту підходів, не можна акцентувати увагу на вивченні окремих факторів. У цьому випадку доцільно застосовувати комплексний підхід, що виявляється в одночасному розгляді економічних, технічних, технологічних, соціальних, екологічних та організаційних аспектів проблеми зростання корпоративної конкурентоспроможності.

1.3 Методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності організації займає важливе місце в управлінні, оскільки на основі цих даних можна приймати рішення щодо стратегії організації. На сьогоднішній день оцінка конкурентоспроможності організації є складною і запутаною, але вона необхідна для того, щоб

організація могла впроваджувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності.

Існує багато способів оцінки та аналізу конкурентоспроможності організації, серед них:

1. SWOT-аналіз виявляє сильні та слабкі сторони - фактори внутрішнього середовища, які сприяють або перешкоджають ефективному функціонуванню організації; а також можливості та загрози - фактори зовнішнього середовища, які сприяють або перешкоджають розвитку та ефективному функціонуванню організації [12].

2. Аналіз конкурентного середовища - це метод дослідження, метою якого є вивчення основних конкурентів організації, їх сильних і слабких сторін та проведення порівняльного аналізу конкурентоспроможності. За допомогою цього методу розробляються стратегії та процедури організації в умовах сильної конкуренції [13].

Основні кроки, необхідні для аналізу конкурентного середовища, включають:

- ідентифікація конкурентів - визначення основних конкурентів підприємства та вивчення їхніх характеристик, таких як сфера діяльності, розмір підприємства, асортимент продукції, цінова політика, маркетингова стратегія тощо;

- дослідження частки ринку - визначення частки ринку конкурентів та потенційної частки ринку власного підприємства;

- оцінка сильних і слабких сторін - аналіз сильних та слабких сторін конкурентів, порівняння їх з власними та визначення сфери для вдосконалення;

- аналіз стратегій - оцінка успішних стратегій конкурентів та визначення сильних сторін їхніх бізнес-моделей;

- визначення рівня конкуренції - визначення рівня конкуренції на ринку та оцінка потенційної ціни та цінності власної продукції;

- визначення перспективних галузей - дослідження потенційних галузей та вибір потенційних сфер для розширення бізнесу.

На основі результатів аналізу конкурентного середовища підприємство може зрозуміти свої конкурентні сильні та слабкі сторони, обрати найкращі стратегії для покращення своєї конкурентної позиції та вжити необхідних заходів для покращення своїх позицій на ринку.

3. Аналіз сегментації ринку - це метод дослідження, який використовується для виявлення груп споживачів, що мають спільні потреби та характеристики, а також для оцінки ринкового попиту та пропозиції. Цей метод допомагає краще зрозуміти сегменти ринку, задовольнити потреби споживачів та створити прибутковий продукт для підприємства [14].

Основні кроки, необхідні для проведення аналізу сегментації ринку, включають наступні:

- визначення цільового сегмента - вибір групи споживачів, які найбільш схожі за характеристиками та потребами і можуть бути цільовими споживачами продукту;
- вивчення попиту - дослідження купівельної спроможності та потреб кожного сегмента, а також вивчення частки ринку кожного сегмента;
- вивчення пропозиції - оцінка конкуренції та різноманітності продуктів, що пропонуються на ринку [14].

4. Методи фінансового аналізу - аналіз фінансових показників підприємства, таких як доходи, прибуток, рентабельність, коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансового стану тощо.

Важливість використання фінансових коефіцієнтів у фінансовому аналізі дуже висока, оскільки вони дозволяють [15, с. 64]:

- виявити тенденції розвитку організації при аналізі динаміки цін фінансових показників;
- виявити організації з високим ступенем фінансового ризику і потенціалом банкрутства та визначити сильні і слабкі сторони діяльності організації шляхом порівняння фактичних значень фінансових показників з еталонними значеннями;

- визначити найбільш привабливі організації для інвестування шляхом порівняння цін фінансових коефіцієнтів між організаціями;
- прогнозування фінансових результатів та фінансового стану організації.

5. PEST-аналіз - це інструмент, який використовується для аналізу зовнішнього середовища підприємства. Під PEST розуміють політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть вплинути на бізнес підприємства:

- політичні фактори. Ці фактори включають закони, державну політику, нормативно-правові акти та стабільність політичної ситуації в країні. Наприклад, введення санкцій може обмежити доступ до ринку, а зміни в податковому законодавстві можуть вплинути на прибутковість підприємства;
- економічні фактори. Сюди входять інфляція, процентні ставки, рівень безробіття та економічне зростання. Наприклад, економічна криза може призвести до зниження попиту на продукцію та послуги підприємства;
- соціальні фактори. Сюди відносяться демографія, культура, спосіб життя і соціальні тенденції. Наприклад, зміна споживчих уподобань може призвести до зниження попиту на продукцію та послуги підприємства;
- технологічні фактори. Сюди відносяться нові технології, інновації та зміни у виробничих процесах. Наприклад, використання цифрових технологій може підвищити якість продукції та послуг підприємства та оптимізувати виробничі процеси [16].

6. Оцінка рівня технологічного оснащення та інноваційного потенціалу - оцінка наявності сучасного обладнання, дослідницьких центрів та розвитку передових технологій.

Оцінка рівня технологічної оснащеності та інноваційної спроможності організації є важливим кроком на шляху до її розвитку та конкурентоспроможності. Вона визначає готовність організації використовувати нові технології та методи роботи, а також її здатність до інновацій [17].

Для оцінки рівня технологічної оснащеності та інноваційного потенціалу організації можуть бути використані різні методи та інструменти, наприклад:

- аналіз поточного стану технологічного оснащення організації, включаючи оцінку наявності обладнання, програмного забезпечення, сучасних інформаційних систем тощо;
- оцінка рівня цифрової трансформації організації, включаючи аналіз використання цифрових технологій у різних сферах діяльності;
- аналіз інноваційної діяльності організації, включаючи оцінку наявності та ефективності інноваційних проектів та програм [17].

На основі результатів оцінки рівня технологічної забезпеченості та інноваційного потенціалу організації може бути розроблена стратегія розвитку, спрямована на підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності організації.

7. Бенчмаркінг - це процес порівняння продуктивності, якості або інших характеристик підприємства, продукту або процесу з іншими підприємствами або процесами, які вважаються найкращими у своїй галузі. Метою бенчмаркінгу є визначення найкращих практик та вжиття заходів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності [18].

Бенчмаркінг може бути внутрішнім (порівняння різних відділів або процесів всередині підприємства) або зовнішнім (порівняння з іншими підприємствами або галузями). Залежно від цілей бенчмаркінгу, він може бути функціональним (порівняння конкретних функцій, таких як маркетинг або виробництво) або стратегічним (порівняння стратегій і позиціонування на ринку).

Бенчмаркінг може бути корисним інструментом для підвищення ефективності та результативності підприємства, поліпшення обслуговування клієнтів і підвищення якості продукції. Однак для успішного впровадження бенчмаркінгу необхідно провести ретельний аналіз і вибрати правильні підприємства або процеси для порівняння [18].

8. Одним із способів проаналізувати конкурентоспроможність підприємства та зрозуміти її позицію в галузі є використання моделі п'яти сил Майкла Портера (Michael Porter's Five Forces). П'ять сил Портера - це простий, але потужний інструмент для розуміння конкурентоспроможності бізнес-середовища та визначення потенційної прибутковості стратегії організації. Він відіграє важливу роль, оскільки, коли підприємство визнає сили у своєму середовищі або галузі, які можуть вплинути на прибутковість, вона зможе відповідно скоригувати свою стратегію. Наприклад, підприємство може належним чином використати сильну позицію або покращити слабку позицію та уникнути помилкових кроків у майбутньому.

Інструмент "П'ять сил" був створений Майклом Портером, професором бізнес-школи, для аналізу привабливості галузі та потенційної прибутковості. З моменту своєї публікації у 1979 році він став одним з найпопулярніших інструментів бізнес-стратегії.

П'ять сил Портера вважаються макроінструментом у бізнес-аналізі, який розглядає економіку галузі в цілому. Модель п'яти сил розглядає конкретні чинники, які визначають, чи є бізнес прибутковим порівняно з іншими у своїй галузі. У моделі Майкла Портера існує п'ять факторів, які формують конкурентоспроможність підприємства в галузі:

- загроза вторгнення нових гравців;
- потужність споживчого ринку;
- договірна влада постачальників;
- ризик появи товарів-субститутів;
- рівень конкуренції або внутрішньогалузева конкуренція.

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера таке: чим слабший вплив конкурентних сил, тим більша здатність підприємства отримувати високі прибутки в галузі. І навпаки, чим сильніший вплив конкурентних сил, тим менша ймовірність того, що будь-яке підприємство досягне вищого прибутку від інвестицій. А середня прибутковість галузі визначається найвпливовішими конкурентними силами [19, с.56].

Портер вважав, що підприємства швидше за все, уважно стежать за своїми конкурентами, але заохочував їх не обмежуватися лише діями конкурентів і вивчати, які ще фактори можуть впливати на бізнес-середовище. Так, можна розглянути п'ять сил Майкла Портера більш детально:

1) Перша сила: загроза нового входження.

Чим легше новим підприємствам увійти в галузь, тим інтенсивніша конкуренція. Фактори, які можуть обмежити загрозу входження нових суб'єктів господарювання, називаються бар'єрами для входу в галузь. Серед них:

- поточна лояльність до великих брендів;
- високі фіксовані витрати;
- специфічні стимули для покупців (наприклад, програми для приватних покупців);
- обмеженість ресурсів;
- урядові обмеження;
- захист доступу до ринку (патенти, права);
- вартість бренду;
- вимоги до капіталу.

2) Друга сила: ринкова влада споживачів.

Ця сила розглядає владу споживачів та її вплив на ціну і якість. Споживачі мають владу, коли їх менше, але є багато продавців і споживачі можуть легко переключатися. І навпаки, купівельна спроможність є низькою, коли споживачі купують товари в невеликих кількостях, а товар продавця сильно відрізняється від товарів конкурентів. Якщо один клієнт має досить великий вплив на прибуток і обсяг підприємства, то він має значну владу. Важливо відзначити кілька причин, чому покупці можуть мати владу:

- невелика кількість покупців;
- великі покупки;
- легкий перехід на інший конкуруючий товар;

- товар не є надзвичайно важливим для покупця, можна обійтися без нього деякий час;
- чутливість покупців до ціни;
- наявність існуючих замінників.

3) Третя сила: ринкова влада постачальників.

Ця влада аналізує ступінь впливу постачальників на підприємство і ступінь контролю над можливим підвищенням цін, що знижує прибутковість підприємства; вона оцінює кількість постачальників сировини та інших доступних ресурсів. Чим менша кількість постачальників, тим більша їхня влада. Підприємствам краще мати кількох постачальників. Якщо постачальник має достатній вплив, щоб впливати на прибутки та обсяги виробництва підприємства, він має значну владу. Існує кілька причин, чому постачальники мають вплив:

- є дуже мало постачальників продукту;
- немає замінників;
- продукт дуже важливий для клієнта, без нього не можна обійтися;
- ступінь диференціації витрат.

4) Четверта сила: випуск товарів-замінників.

Наскільки ймовірно, що клієнт перейде на конкуруючий продукт або послугу? Якщо вартість переходу низька, це становить серйозну загрозу. Кількість конкурентів, їхні ціни та якість у порівнянні з конкурентом, що вивчається, і, точніше, який прибуток отримує конкурент, розглядається, щоб визначити, чи можуть вони ще більше скоротити свої витрати. Загроза товарів-замінників визначається змінами у витратах, як негайними, точними, так і довгостроковими, а також схильністю споживачів до змін.

Визначають кілька факторів, які можуть вплинути на загрозу замінників:

- схильність покупця до змін;
- витрати на перехід клієнта;
- технологічні зміни та товарні інновації.

Найефективнішим методом боротьби з товарами-субститутами є побудова сильного бренду: чітка диференціація та додаткові вигоди від споживання продукції підприємства, боротьба зі стандартизацією продукції, технологічним удосконаленням, формування лояльності до товару [19, с.58].

5) П'ята сила: внутрішньогалузева конкуренція.

Ця сила оцінює, наскільки інтенсивна конкуренція на ринку. Він бере до уваги кількість доступних конкурентів і те, що кожен з них може зробити. Конкуренція між підприємствами є високою, коли є кілька підприємств, які пропонують продукт або послугу, коли зростання процвітає, і коли користувачі можуть легко перейти до пропозиції конкурента за нижчою ціною. Коли конкуренція висока, починаються маркетингові та цінові війни, що може завдати шкоди бізнесу.

Висококонкурентний ринок може бути зумовлений:

- багато гравців більш-менш однакові, за винятком домінуючого підприємства;
- невелика диференціація між продуктами та послугами конкурентів;
- зріла галузь із низьким темпом зростання;
- підприємства можуть розвиватися за рахунок «крадіжки» клієнтів у конкурентів.

Майкл Портер вважав, що ці п'ять сил є основними та постійними джерелами конкурентного тиску в галузі.

Як підсумок, вибір конкретного методу залежить від цілей та аспектів, які необхідно проаналізувати для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Кожен метод по-своєму унікальний і має як позитивні, так і негативні характеристики.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну для споживача продукцію, яка за споживчими властивостями та ціновими характеристиками є кращою, за аналогічну продукцію конкурентів, та рентабельною для виробника.

Конкурентоспроможність оцінюється на основі оцінки конкуренції, оцінки конкурентоспроможності підприємства через конкурентоспроможність продукції, прибутковості, грошових потоків та вартості бізнесу, комплексної оцінки угоди через фінансові та техніко-економічні показники, а також експертної оцінки.

Таким чином, проаналізувавши існуючі методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що досі не існує ідеальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Слід також зазначити, що конкурентоспроможність враховує всі аспекти діяльності організації та порівнює її з іншими гравцями на ринку. Забезпечуючи конкурентоспроможність, підприємство може не тільки максимізувати ефективність своїх внутрішніх показників діяльності, а й виділити переваги, які дозволяють їй конкурувати і виділятися серед всіх інших суб'єктів господарювання на ринку.

2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»

2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Сучасна харчова промисловість розвивається в умовах глобалізації. На цьому тлі стратегічним завданням харчової промисловості на найближчі десятиліття є забезпечення її інтеграції у світову економіку на максимально сприятливих умовах для більшості населення.

Хмільницький молокозавод був заснований у 1928 році у Вінницькій області в містечку Хмільник. Під час Великої Вітчизняної війни завод був повністю зруйнований, залишилася лише земля. У повоєнні роки підприємство було відбудовано силами працівників, і почалася сучасна історія Хмільницького молокозаводу [20].

У 1972 році завод досяг потужності переробки молока 250 тонн на добу та виробництва повного асортименту молочної продукції, яка користувалася великим попитом в Україні та за її межами. Виробництво на заводі повністю припинилося у 2007 році. Зараз, з приходом нових інвесторів, завод насолоджується новим життям. Після дворічної реконструкції та впровадження новітніх технологій 16 травня 2012 року було відновлено виробництво солодковершкового масла та сухого знежиреного молока, а в грудні 2012 року розпочато виробництво твердих сирів.

Продукція зарекомендувала себе з найкращого боку, що призвело до зростання попиту на неї. Ринок збуту розширився, а географія клієнтів швидко розширилася, охопивши всю територію України, Білорусі, Молдови, Грузії та інших країн.

З 2012 року підприємство стало одним з найуспішніших виробників молока і не має наміру зупинятися. З моменту повної реконструкції підприємство щороку розвиває свої виробничі потужності: будує нові цехи,

розробляє нові технології переробки сировини, постійно розширює асортимент молочної продукції та освоює нові ринки збуту. Професійні кадри, чітке та налагоджене виробництво гарантують, що до споживачів потрапляє лише якісна та екологічно чиста продукція.

Продукція ТОВ "Хмельницький завод СЗМ "Молочний візит" включає сири, сирні продукти, вершкове масло, суху сироватку, сухе молоко та цільномолочну продукцію.

На підприємстві впроваджена система управління безпечністю та якістю харчових продуктів НАССР та отримано сертифікат ISO22000:2005. Щорічно проводиться аудит на відповідність стандартам НАССР, лаборанти ХБА регулярно проходять навчання для підвищення кваліфікації.

Потужність молокопереробного заводу становить 200 тонн молока на добу. В реальності щодня переробляється до 150 тонн молока.

Вся діяльність на ТОВ "СЗМ "Молочний візит" спрямована на модернізацію та автоматизацію технологічних процесів. Також планується організувати безвідходне, високоефективне та технологічно якісне виробництво, яке відповідає всім санітарно-гігієнічним вимогам, а також вимогам споживачів.

На кінець 2022 року на ТОВ "Хмельницьке СЗМ "Молочний візит" працювало 323 особи. Підприємство має 64 власні та орендовані вантажні автомобілі, які збирають молоко від 6 сільськогосподарських підприємств та 83 приймальних пункти, які збирають молоко від індивідуальних постачальників сировини, що проживають у 176 населених пунктах Вінницької та Хмельницької областей. Сировина, що надходить на завод, має найвищу якість і відповідає встановленим стандартам [21].

Місія підприємства: «Доступні та смачні молочні продукти – у кожен дім».

Підприємство націлене на подальший розвиток.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Аналіз фінансового положення ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» є комплексним поняттям, яке з одного боку об'єднує усі підсумкові показники, а з іншого розкриває систему фінансової діяльності в господарстві.

Спочатку потрібно провести аналіз показників майнового стану підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз показників майнового стану підприємства ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Показники	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Коефіцієнт зносу	Ф. № 1, р. 1012 / Ф. № 1, р. 1011	0,191	0,261	0,335	0,144	+75,39
Коефіцієнт оновлення	Ф. № 1 (збільшення по р. 1011) / Ф. №1; р. 1011 (гр.4)	0,109	0,091	0,062	-0,047	-43,12
Коефіцієнт мобільності	Ф. № 1, р. 1195 + р. 1200 / Ф. № 1, р. 1095	0,450	0,488	0,526	0,076	+16,89

Основні засоби ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» не мають значного рівня фізичного та морального зносу, проте цей показник продовжує зростати. Коефіцієнт зносу в 2022 році склав 0,335, тобто 33,5% основних засобів підприємства є зношеними, але оновлення власного обладнання відбувається повільно. Так в 2022 році цей показник склав 0,062, що на 43,12% менше ніж в 2020 році. Коефіцієнт мобільності зростав за ці 3 роки та станом на 2022 рік складав 0,526, але становить менше норми.

Можна дійти висновку, що майновий стан підприємства є задовільним. Обладнання на підприємстві оновлюються, зростає мобільність активів що є позитивною тенденцією.

В таблиці 2.2 наведено аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит».

Таблиця 2.2 - Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Коефіцієнт фінансової автономії (Ф. № 1, р.1495 / Ф. № 1, р. 1900)	0,468	0,469	0,410	-0,058	-12,46
Коефіцієнт фінансової залежності (1 – Кавт)	0,532	0,531	0,590	0,058	10,97
Коефіцієнт покриття запасів (Ф. № 1 (р. 1495 – 1095 + 1595 + 1600 + 1610) / Ф. № 1, р. 1100)	1,172	1,006	0,679	-0,493	-42,1
Коефіцієнт фінансової стабільності (Ф. № 1, р.1495 / Ф. № 1, р.1595 + р. 1695 + р. 1700)	0,880	0,883	0,694	-0,186	-21,11
Коефіцієнт фінансової стійкості (Ф. № 1, р.1495 + р. 1595 / Ф. № 1, р. 1900)	0,694	0,578	0,446	-0,249	-35,79

Коефіцієнт автономії характеризує незалежність підприємства від позикового капіталу. Нормативне значення даного показника більше 0,4, що на підприємстві повністю дотримується за весь аналізований період. Так коефіцієнт фінансової автономії в 2020 році складав 0,468, а в 2022 році – 0,410, тобто зменшився на 12,46%, що свідчення, що підприємство є достатньо фінансово стійким та незалежить від кредиторів.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2020 році складав 0,532, а у 2022 році відбулося його збільшення до 0,59. Це говорить про те, що частка позикових

коштів у підприємства у 2020 році збільшилась, а підприємство стало більш залежним від кредиторів.

Коефіцієнт покриття запасів в 2020 році становив 1,17, а в 2022 році зменшився і склав 0,679, тобто відбувся спад на 42,1%. Коефіцієнт фінансової стабільності в 2020 році становив 0,88, а у 2022 році зменшився на 21,11% та склав 0,694. Це говорить про те, що власні кошти не перевищують позикові, як наслідок підприємство фінансово нестійке.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 35,79% та склав 0,446. Тобто, частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі є недостатньою і має негативну тенденцію до зменшення.

Таким чином ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» є фінансово нестійким підприємством, яке неспроможне забезпечити запаси і витрати, неспроможне не допускати невиправданої кредиторської заборгованості та своєчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями.

Ділову активність здебільшого розглядають підсумковим результатом фінансово-господарської діяльності підприємства порівнюючи із розміром витрачених ресурсів чи із суми внесків безпосередньо у процес виробництва.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» наведено в таблиці 2.3.

Коефіцієнт оборотності активів в 2020 році становив 2,076, а в 2022 році – 2,336, тобто відбувається зростання значення даного показника. Так у 2022 році на кожну гривню активів припадає 2,336 гривень реалізованої продукції.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2020 році становив 7,268, а у 2022 склав 4,763, тобто спостерігається спад. Разом з тим період повернення кредиторської заборгованості збільшився з 49,5 днів у 2020 році до 75,58 днів у 2022 році, відповідно збільшується строк обертання кредиторської заборгованості та уповільнення розрахунків підприємства з кредиторами.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників ділової активності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту , %
Коефіцієнт оборотності активів, об. (Ф. №2 ряд. 2000 / Ф. №1 (ряд. 1300 (гр. 3) + ряд. 1300 (гр. 4)) / 2)	2,076	2,195	2,336	0,260	+12,54
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об. (Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1125 + р. 1130 + р. 1135 + р. 1155)	11,267	11,740	12,781	1,514	+13,44
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об. (Ф. № 2, р. 2000 / Ф. №1, р. 1695)	7,268	5,980	4,763	-2,504	-34,46
Період погашення дебіторської заборгованості, дні (360 / Коб. д. з)	31,951	30,665	28,166	-3,785	-11,84
Період погашення кредиторської заборгованості, дні (360 / Коб. кр. з)	49,535	60,203	75,581	26,046	+52,58
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), об (Ф. №2 ряд. 2000 / Ф. №1 (ряд. 1011 (гр. 3) + ряд. 1011 (гр. 4)) / 2)	3,026	3,096	3,343	0,317	+10,47
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об (Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1495)	4,195	4,684	5,332	1,137	+27,09

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в 2022 році зріс на 1,514, тобто на 13,4% порівняно з 2020 роком, через що відбувається збільшення швидкості обертання дебіторської заборгованості підприємства та збільшення ефективності використання грошових коштів. А збільшення оборотів свідчить про зменшення періоду повернення дебіторської заборгованості, адже у 2020 році цей період становив 32 днів, а 2022 році – 28 дні, що на 11,84 % менше.

Коефіцієнт оборотності основних засобів у 2020 році становив 3,026, а в 2022 році – 3,343. Зростання даного коефіцієнта в динаміці, засвідчує про скорочення обсягів неліквідних статей оборотних активів, котре сприяє покращенню структури оборотних активів товариства в цілому й підвищення рівня його фінансової стійкості.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2020 році становив 4,195, а в 2022 році – 5,332. Відбулося збільшення на 1,137, тому ефективність використання власного капіталу збільшилась. А це говорить про те, що на одну гривню власного капіталу припадало 4,195 грн. виручки від реалізації у 2020 році та 5,332 грн. – у 2022 році.

Таким чином, за аналізований період ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» вдосконалив стан ділової активності підприємства. Основними позитивним моментами є зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості і збільшення оборотності власного капіталу. В загальному, ділова активність підприємства знаходиться на достатньому рівні.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Коефіцієнт рентабельності активів (Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1300)	-0,040	0,053	- 0,023	0,017	+41,79
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1495)	-0,081	0,114	- 0,053	0,028	+34,26
Коефіцієнт рентабельності діяльності (Ф.№ 2 ряд. 2350 /Ф.№ 2 ряд. 2000)	-0,019	0,024	- 0,010	0,009	+48,28
Коефіцієнт рентабельності продукції (Ф.№ 2 ряд. 2000 /Ф.№ 2 ряд. 2050)	1,164	1,179	1,112	-0,053	-4,52

Отримані показники рентабельності підприємства ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» станом на 2022 рік показали незадовільний стан підприємства. У 2022 році підприємство отримало збиток і фактично ніякої рентабельності немає.

Особливого значення для підприємства набуває його ліквідність. Ліквідність підприємства - це його здатність швидко продати свої активи та

отримати грошові кошти для погашення боргів, тобто співвідношення високоліквідних активів (грошові кошти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) до короткострокової заборгованості [22, с. 72].

Показники ліквідності підприємства наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники ліквідності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Коефіцієнт покриття (Ф. № 1, р. 1195 / Ф. № 1, р. 1695)	1,031	0,778	0,622	-0,409	-39,65
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Ф. № 1, р. 1195 - р.1100 / Ф. № 1, р. 1695)	0,686	0,452	0,390	-0,297	-43,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ф. № 1, р. 1165/ Ф. № 1, р. 1695)	0,035	0,025	0,020	-0,015	-42,56

З таблиці 2.5 видно, що коефіцієнт покриття, який характеризує частку поточних зобов'язань, яку підприємство може погасити за рахунок оборотних активів, та має складати 1–3, на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» в 2022 р. становив 0,622. Це на 39,65% менше порівняно із 2020 р., що становив 1,031. Велику частину в оборотних активах займають запаси та дебіторська заборгованість.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок активів, що швидко реалізуються. Він відтворює платіжні можливості підприємства стосовно сплати поточних зобов'язань за умови вчасного проведення розрахунків з дебіторами. У 2020-2022 роках на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» мав аналогічну негативну динаміку зменшення. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2022 р. склав 0,39, що на 43,23% менше за значення показника 2020 р., який становив 0,686.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2022 р. склав 0,02, що на 42,56% менше порівняно із 2020 р. і також мав негативну динаміку. Даний показник значно нижче нормативного значення, що є ризиком банкрутства, однак коефіцієнти ліквідності не можуть виступати точними індикаторами фінансового стану підприємства. Вони відображають ліквідність лише на дату складання балансу й не враховують сплату боргів.

Усі дослідженні показники ліквідності були далекими від нормативних. В загальному показники ліквідності знаходяться у незадовільному стані. Зниження ліквідності підприємства в динаміці говорить про погіршення ситуації з забезпеченістю оборотними коштами. Тоді, коли активи являються низько ліквідними, можливий ризик потрапити в негативну фінансову ситуацію.

Отже, ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» є на кінець звітного періоду неліквідним підприємством, тому йому варто вживати заходи щодо покращення рівня ліквідності.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

У ринковому середовищі конкуренція є основною рушійною силою бізнесу. Сьогодні існують різні форми та методи конкуренції, які по-різному впливають на ефективність бізнесу та конкурентоспроможність фірми. Існують різні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств у різних галузях. Діагностика рівня конкурентоспроможності є дзеркалом, що відображає загальний результат діяльності всіх структур підприємства на конкурентному ринку всередині країни та за кордоном [23].

Для підвищення ефективності бізнесу та забезпечення конкурентоспроможності необхідно розуміти слабкі та сильні сторони, можливості та загрози, які існують у мікро- та макросередовищі підприємства. З цією метою проводиться SWOT-аналіз, який в кінцевому підсумку визначає потенціал підприємства. SWOT-аналіз допомагає визначити ефективні шляхи

зменшення слабких сторін і загроз шляхом використання сильних сторін і можливостей. SWOT-аналіз також дозволяє зосередитися на тих аспектах, які знаходяться під безпосереднім контролем підприємства, тобто на тих, які підприємство може змінити саме та орієнтується на перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості та розвиток сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

SWOT-аналіз ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» представлений в таблиці 2.6. Особливо, в даний час, негативно впливає економічне становище як країни, так і стан галузі, за таких умов підприємству потрібно вдаватись до різних методів вдосконалення діяльності та оновленню технології.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Збережені традиції та досвід у виробництві молочної продукції;	Значна залежність від законодавчих та економічних обмежень;
Виробництво високоякісної, затребуваної продукції;	Енергоємність виробництва;
Висококваліфікований персонал та науково-дослідний потенціал;	Недостатня мережа дистрибуції, невикористаний потенціал для розширення каналів збуту;
Близькість до основних європейських ринків збуту;	Неефективна реклама, що перешкоджає купівлі продукції;
Дешевша, але якісна продукція;	Слабке просування продукції на зовнішніх ринках;
Використання якісної сировини, безпечність продукції та відповідність стандартам;	Постійне скорочення сировинної бази;
Значний асортимент продукції;	Велика кількість конкурентів.
Впровадження нових технологій;	
Експорт продукції за кордон.	

Продовження табл.2.6

Можливості	Загрози
Збільшення ринкового попиту; Можливість часткового освоєння інших європейських ринків; Можливість пожвавити внутрішній ринок України; Розвиток інформаційних технологій; Впровадження рекламних заходів.	Нестабільність економічної політики уряду; Посилення конкуренції на ринках та активна поведінка основних конкурентів; Зростання цін на сировину та матеріали; Коливання світових валютних курсів; Складнощі із залученням інвестицій; Висока вартість запозичень; Відтік кваліфікованих кадрів; Війна на території України.

SWOT-аналіз, представлений в таблиці 2.6, доводить, що підприємство має багато сильних сторін, які дозволяють їй успішно функціонувати на ринку молочної продукції. Водночас кількість потенційних загроз та слабких сторін також є досить високою.

Зокрема, до суттєвих загроз та викликів, пов'язаних зі зміною факторів зовнішнього середовища, можна віднести зниження купівельної спроможності населення, що зменшує можливості споживачів купувати продукцію підприємства; масовий відтік працівників, що ускладнює підприємству контроль виробничих завдань своїх співробітників тощо. Крім того, необхідно враховувати неефективну рекламу, сильну залежність цін на продукцію підприємства від зростання цін на сировину, тощо.

До основних конкурентів ТОВ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний Візит» можна віднести ПП КФ «Прометей» філія «Славутський маслоробний комбінат», ПАТ «Літинський молзавод».

ПП КФ «Прометей» філія «Славутський маслоробний комбінат» (Хмельницька область) було введено в експлуатацію у 1987 році. З кінця 1990-х комбінат переживав фінансові труднощі, внаслідок чого провадження було зупинено. У 2004 р. підприємство увійшло до складу групи підприємств «Мілкіленд-Україна», яке щорічно переробляє понад 420 тис. тонн молока. Підприємство управляє молокопереробними заводами, які розташовані на території 6 областей України. Заводи «Мілкіленд-Україна» виробляють незбираномолочну продукцію, сири, фасоване вершкове масло, вагове вершкове масло та сухі молочні продукти (суха молочна сироватка звичайна та демінералізована, кислотний та технічний казеїн, сухе знежирене молоко та сухе незбиране молоко). Продукція виробляється під брендами «Добряна» та «Коляда».

Славутський маслоробний комбінат має виробничі потужності, які дозволяють за добу переробляти 220 т молока. На сьогоднішній день завод виробляє ряд твердих сирів («Російський», «Смітанковий», «Мармуровий», «Гауда», «Едам», «Вершковий», «Голландський», «Дуплет», «Качіотто», «Олдермані»), сухе знежирене молоко (СОМ), а також суху молочну сироватку та вершкове масло. Сировинна база молокозаводу охоплює 4 області. Створено 238 прийомних пунктів на закупівлю молока від населення. Також підприємство закуповує сировину від 14 сільськогосподарських ферм. Продукція заводу добре відома по всій Україні, особливо в західних областях [24].

ПАТ «Літинський молзавод» введено до експлуатації у післявоєнні роки, у 1982 р. було збудовано цех замінника цільного молока для відгодівлі молодняку. В 1986 році підприємство стало самостійною структурою. У 2004 р. на ринку молочних продуктів України з'явилась торгова марка «Білозгар». Фірмова емблема та торгова марка є затвердженими та зареєстрованими у Вінницькій Торгово-промисловій палаті [25].

Найвищою метою діяльності підприємства є виготовлення високоякісної продукції, що відповідає діючій нормативній документації і потребам

споживачів. Саме тому на підприємстві проводиться постійний контроль безпечності та якості як сировини, так і продукції власною виробничою лабораторією. Також контроль здійснюється незалежними акредитованими лабораторіями.

Підприємство дотримується європейських стандартів якості та постійно впроваджує сучасні технології виготовлення продукції із цільного молока, при цьому використовуючи давні традиції подільських майстрів.

Власні потужності дозволяють виробляти продукцію найвищої якості – сири тверді сичужні, плавлені та пастоподібні, солодковершкове масло, сироватку та сухе молоко, йогурти, цільномолочну продукцію (молоко коров'яче питне, сметану, кефір, ряжанку, сир кисломолочний).

Активно діє та розвивається дистрибуція підприємства, яка сьогодні охоплює такі міста, як Київ, Львів, Харків, Вінницю, Хмельницький тощо. Розширюється і мережа фірмової торгівлі як по Вінницькій області, так і за її межами. Продукція заводу експортується за кордон в Молдову, Пакистан, Йемен, Алжир, Сирію, Єгипет, Бангладеш, В'єтнам, Мавританію, Філіппіни.

Під ТМ «Білозгар» постійно розробляються нові види смачної та натуральної продукції. На сьогоднішній день підприємство є одним із лідерів по виготовленню молочної продукції в країні – потужності заводу дозволяють переробляти до 300 тонн молока за добу [25].

Тому доцільно зробити матрицю конкурентного профіля ТОВ «Хмельницький завод СЗМ «Молочний Візит» (табл. 2.7).

Отже, з усіх вказаних підприємств найвищий рівень конкурентоспроможності має ТОВ «Хмельницький завод СЗМ «Молочний Візит» та його конкурент ПАТ «Літинський мол завод». У підприємства значний асортимент продукції, приваблива ціна та якість продукції, але попри це незадовільний стан має мережа продажів, реклама та стимулювання збуту і в сукупності немає відриву від конкурента, що негативно впливає на частку ринку. Відповідно підприємству потрібно попрацювати над своєю конкурентоспроможністю, інакше його обженуть конкуренти.

Таблиця 2.7 – Матриця конкурентного профілю ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Ключовий фактор	Ваговий коефіцієнт	ПП КФ «Прометей» філія «Славутський маслоробний комбінат»		ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»		ПАТ «Літинський молзавод»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Частка ринку	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Ціна товару	0,3	3	0,9	5	1,5	4	1,2
Якість товару	0,2	4	0,8	5	1,0	5	1,0
Мережа продажів	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Реклама та стимулювання збуту	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Асортимент продукції	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Разом	1	–	2,8	–	4,0	–	4,0

Також варто провести PEST-аналіз. PEST-аналіз корисний для підприємств з чотирьох основних причин: він визначає комерційні або особисті можливості та заздалегідь попереджає керівництво про значні загрози; PEST-аналіз показує зміни в бізнес-середовищі підприємства, щоб керівництво могло адаптувати свою діяльність до змін, а не проти них; його можна використовувати для аналізу ризиків у навколишньому середовищі, щоб уникнути реалізації проектів, які можуть виявитися неуспішними в довгостроковій перспективі; використання цього методу дає об'єктивну картину бізнес-діяльності підприємства та ризиків, з якими воно стикається.

PEST-аналіз для визначення впливу зовнішнього середовища на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» відображено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз діяльності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Фактор	Важлив. фактора	Оцінка фактора	Зважений фактор
Політичні чинники			
1. Стабільність уряду	0,25	3	0,75
2. Стабільність законодавства	0,2	2	0,4
3. Державне регулювання в галузі	0,35	5	1,75
4. Рівень економічної свободи	0,2	2	0,4
Середня оцінка	1		3,3
Економічні чинники			
1. Зростання інфляції	0,2	4	0,8
2. Система оподаткування	0,1	3	0,3
3. Розміри і темпи зростання / зменшення ринку	0,3	4	1,2
4. Свобода зовнішньої торгівлі	0,15	1	0,15
5. Економічна ситуація в країні	0,25	5	1,25
Середня оцінка	1		3,7
Соціальні чинники			
1. Схильність споживачів до сучасних тенденцій	0,3	4	1,2
2. Рівень освіти населення	0,1	1	0,1
3. Рівень життя населення	0,3	3	0,9
4. Недостатня кваліфікація робочої сили	0,3	5	1,5
Середня оцінка	1		3,7
Технологічні чинники			

Продовження табл. 2.8

1. Інновації у виробничому процесі	0,3	4	1,2
2. Науково-технічний рівень виробництва	0,25	4	1
3. Розробка нових товарів	0,3	4	1,2
4. Використання енергоресурсів: зростання цін на електроенергію	0,15	2	0,3
Середня оцінка	1		3,7
Узагальнена середня оцінка по всіх чинниках			3,6

Даний аналіз демонструє, що на підприємство ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» мають значний вплив економічні, соціальні та технологічні фактори, це спричинено тим, що підприємство залежне від сировини, економічного стану в країні та вподобань основних споживачів.

Одним з основних етапів аналізу конкурентоспроможності є опис і дослідження конкурентних сил та вивчення типів ринку. Даний аналіз здійснюється експертним методом, який базується на моделі "п'яти сил" М. Портера. Для аналізу впливу окремих факторів конкуренції потрібно використовувати шкалу з трьох балів: 1 бал – означає слабкий вплив, 2 бали – середній вплив і 3 бали – сильний вплив. Для кожної конкурентної сили обчислюються середні значення їх впливу. Експертна оцінка конкурентного середовища ПрАТ «Обухівський молокозавод» наведена в таблиці 2.9.

Ця модель дозволяє дати правильну оцінку ступеня впливу кожної конкурентної сили та визначити характер боротьби на зовнішньому ринку.

За результатами експертної оцінки діючих конкурентних сил необхідно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентних середовищ на діяльність підприємства.

Таблиця 2.9 - Експертна оцінка конкурентного середовища ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» за моделлю «п'яти сил» М. Портера

Конкурентна сила	Фактори	Стан факторів	Оцінка факторів у балах		
1	2	3	4	5	6
1. Загроза появи нових конкурентів	1.1 Рівні вхідних бар'єрів	значна економія від масштабу	x		
		підвищення рівня фінансових інвестицій			x
		консерватизм існуючих систем постачання	x		
		низький рівень диференціації продукції		x	
		необхідність залучення постійних клієнтів		x	
	1.2 Реакції існуючих конкурентів	відсутність активності в маркетинговій політиці			x
		низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		x	
		слабке використання методу впровадження конкурентної боротьби			x
	Середні значення сил впливу приходу нових конкурентів			2,12	
2. Поява продуктів-замінників	2.1 Вплив продуктів-замінників	продукція отримує найнижчу ціну		x	
		тенденція до впровадження неякісної та дешевої продукції			x
		відсутність суттєвих відмінностей у колі основних конкурентів		x	
	2.2 Незаконне моделювання існуючих продуктів	поява значної кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих брендів, товарів	x		
	Середні значення сил впливу товарів-замінників			2	
3. Вплив споживачів	3.1 Вплив споживачів на ринкову позицію підприємства	високий ступінь організації споживачів		x	
		великі можливості для у виборі аналогів			x
		високий ступінь стандартизації продукції			x
		підвищена мінливість смаку та зацікавленості споживачів по відношенню до продукції	x		
	3.2 Торгова сила	зростання рівня обізнаності споживачів щодо продукції		x	

		цінова еластичність товарів	x		
Середнє значення сили впливу споживачів			2		

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
4. Вплив постачальників в	3.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	необмежені можливості підприємства при виборі постачальника		x	
		тенденція до скорочення тривалості економічних зв'язків		x	
		низька вартість переходу на інших постачальників	x		
	4.2 Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	відсутність власних оборотних коштів			x
		відсутність складів		x	
Середнє значення сил впливу постачальників			2		
5. Конкуренція у галузі	5.1 Ступені інтенсивності конкуренції	узагальнена швидкості інтенсивності конкуренції			x
		наявність великої кількості дрібних виробників-конкурентів			x
		потужна конкуренція з боку малих підприємств	x		
		незначне збільшення попиту на товари підприємства			x
	5.2 Конкурентна позиція розглянутих виробників	хороші локації для підприємства	x		
		відсутність досліджень підприємств-конкурентів			x
		конкуренти досліджуваних підприємств фактично не мають достатніх конкурентних переваг	x		
Середнє значення сил конкурентів у галузі			2,3		

Коефіцієнт загального впливу = $0,2 \cdot 2,12 + 0,2 \cdot 2 + 0,1 \cdot 2 + 0,3 \cdot 2 + 0,3 \cdot 2,3 = 0,42 + 0,4 + 0,2 + 0,6 + 0,69 = 2,09$.

Коефіцієнти індексів показують відносну вагу впливу конкурентної сили на підприємство. Найважливішим є сила впливу споживача на діяльність підприємства, оскільки залежно від її ступеня досліджувані середовища можуть бути позначені як "ринок споживачів" або "ринок виробника".

Показники загального впливу конкурентного середовища на рівні менше 1,5 означають найбільш сприятливі умови для розвитку підприємства, бо такі умови характеризуються мінімальним впливом конкурентних сил, тобто ситуацією, в якій ринкова позиція підприємства досить близька до монополії. Показник коефіцієнтів загального впливу понад 2,5 означає, що ситуація на ринку невдала для підприємства, тому що діє максимальний вплив конкурентних сил, і про це свідчить такий тип ринку, який дуже близький до рівня чистої конкуренції.

Коефіцієнт загального впливу на ТОВ «Молочний Візит» знаходиться в задовільних межах, а саме 2,09. Так підприємство діє під достатнім впливом конкурентних сил, але має потенціал та використовує різні методи конкурентної боротьби, щоб не втратити конкурентної позиції на ринку.

Отже, ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» за техніко-економічними показниками та зовнішнім виглядом майже не поступається своїм конкурентам. Продукція зарекомендувала себе відмінною якістю, що зумовило її попит. Ринок збуту розширювався, стрімко зростала географія покупців, охопивши усю територію України, Молдову, Грузію, Азербайджан та інших країн.

Аналіз фінансового стану підприємства за 2020-2022 роки показав, що ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» не отримує прибуток в двох з трьох досліджуваних років і є неліквідним. Майновий стан є задовільним, обладнання оновлюють. Також це підприємство є фінансово нестійким і відповідно неспроможним забезпечувати свої запаси та витрати. Ділова активність знаходиться на задовільному рівні. Показники рентабельності залишають бажати кращого, адже відсутність прибутку робить підприємство нерентабельним.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» всебічно показав стан речей на підприємстві та визначив його місце серед конкурентів. Проведений SWOT-аналіз виявив сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства. Так першочерговим

завданням керівництва підприємства має стати зміцнення сильних сторін підприємства: підтримка ділового іміджу підприємства, який вибудовувався десятиліттями, залучення нових, перспективних кадрів з високою кваліфікацією та творчим підходом до вирішення проблем, забезпечення високої якості продукції, розширення співпраці з провідними науково-дослідними організаціями тощо.

У підприємства значний асортимент продукції, приваблива ціна та якість продукції, але попри це незадовільний стан має мережа продажів, реклама та стимулювання збуту. Відповідно підприємству потрібно попрацювати над своєю конкурентоспроможністю, інакше його обженуть конкуренти.

З ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»

3.1 Пропозиції з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Під підвищенням конкурентоспроможності підприємства слід розуміти безперервний, довгостроковий процес дослідження та реалізації управлінських рішень у всіх сферах діяльності, що систематично здійснюється відповідно до обраної довгострокової стратегії розвитку [26].

До організаційних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства належать [27]:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- коригування якісних і технічних параметрів продукції з урахуванням споживчих і специфічних вимог;
- визначення переваг продукції над товарами-замінниками;
- виявлення недоліків аналогічної продукції, що випускається конкурентами;
- вивчення заходів, що вживаються конкурентами для вдосконалення аналогічної продукції;
- виявлення ціноутворюючих факторів та їх використання для підвищення конкурентоспроможності продукту;
- виявлення нових пріоритетних сфер використання продукту;
- диференціація товару, яка забезпечує відносну стабільність споживчих переваг щодо окремих видів товарів-замінників.

В результаті аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» було виявлено, що підприємство недостатньо звертає уваги на маркетинг, має обмежену мережу збуту, незадовільний фінансовий стан.

Щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства потрібен план заходів, які позитивно вплинуть на репутацію та збільшать прибутки підприємства.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в Україні є надзвичайно складним завданням, враховуючи сучасні реалії економічного розвитку. Війна та економічна рецесія негативно вплинули на діяльність ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит».

Розробка та реалізація маркетингової діяльності будь-якого підприємства повинна бути підкріплена чіткою системою розподілу функцій і завдань в організаційній структурі маркетингової системи підприємства, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому конкурентному середовищі. Для того, щоб зробити маркетингову діяльність ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» ефективною, доцільно провести реструктуризацію відділу маркетингу. Адже в нинішньому стані вона є слабкою ланкою в підприємстві. Тому вдосконалення системи маркетингу, безсумнівно, є одним з ключових напрямків, на якому слід зосередити увагу підприємству.

Особливості організації служби маркетингу підприємства свідчать, що це комплекс заходів, спрямованих на: вивчення ринку та його цільових груп (маркетингові дослідження); розширення асортименту та забезпечення належного рівня якості продукції (товарна політика); управління витратами та прибутком підприємства через ціни та ціноутворення (цінова політика); організацію повного та своєчасного доведення виробленої продукції до споживачів (збутова політика); створення відповідного комунікаційного простору для інформування споживачів про наявні та нові продукти підприємства (комунікаційна політика); забезпечення належного обслуговування на всіх етапах просування товару від виробника до кінцевого споживача (політика обслуговування); зворотний зв'язок на кожному етапі.

Організація служби маркетингу підприємства - це структура управління маркетинговою діяльністю, яка визначає підпорядковані ролі та

відповідальність підрозділів і окремих осіб у виконанні конкретних завдань. Відділ маркетингу підприємства пропонує ефективні заходи для вирішення проблем, з якими стикається бізнес підприємства, сприяє підвищенню його ефективності та зміцненню конкурентних позицій на ринку [28, с. 121].

Відділ маркетингу ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» відповідатиме за такі функції:

- вивчення кон'юнктури ринку, динаміки попиту та пропозицій;
- збір та аналіз діяльності конкурентів, що виробляють аналогічну продукцію;
- розробка рекомендацій щодо асортименту продукції;
- підготовку та реалізацію досліджень, експертних оцінок та вимог споживачів щодо якості та асортименту продукції, яку пропонує ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»;
- формування попиту та стимулювання збуту продукції;
- визначення цінової політики;
- організація збутової діяльності та задоволення потреб конкретних споживачів у товарах і послугах;
- вивчення та використання передового досвіду в галузі аналізу ринку, реклами та залучення споживачів;
- розробка ефективної комунікаційної політики;
- участь у розробці програм стратегічного та оперативного планування;
- оцінка ефективності маркетингової діяльності.

Організація відділу маркетингу ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» в сучасних умовах потребує реструктуризації, насамперед, шляхом переорієнтації керівництва заводу на маркетинговий підхід до управління бізнесом. Це передбачає не лише реорганізацію відділу маркетингу, а й інтеграцію всіх структурних підрозділів підприємства з відділом маркетингу в єдину систему управління, елементи якої мають бути взаємопов'язані, взаємозалежні та узгоджені у своїх завданнях і функціях і

виконувати цілі маркетингової політики підприємства. Тільки прийнявши маркетингову концепцію як основу для розробки будь-якого управлінського рішення, ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» зможе досягти бажаних бізнес-результатів та уникнути потенційних загроз на ринку електроопалювальних приладів.

Для ефективної організації відділу маркетингу ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» необхідно вирішити наступні завдання:

- розробка оптимальної та ефективної структури управління маркетингом з урахуванням цілей маркетингової політики підприємства;
- підбір персоналу відповідної кваліфікації або перепідготовка наявного персоналу;
- оптимальний розподіл прав, обов'язків і завдань відділу маркетингу і пов'язаного з ним обслуговуючого персоналу відповідно до їх обов'язків, кваліфікації, знань і практичних навичок;
- створення сприятливих і комфортних умов для ефективної роботи персоналу відділу маркетингу, включаючи оптимальну організацію робочих місць, у тому числі з використанням комп'ютерної техніки та дотриманням вимог безпеки, а також створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- забезпечення ефективної взаємодії маркетингових служб товариства з іншими адміністративними та виробничими службами, відділами та підрозділами ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит».

Алгоритм реорганізації маркетингових служб ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» має включати кілька основних етапів (рис.3.1).

Реорганізація відділу маркетингу вимагає відповідної зміни організаційної структури управлінських підрозділів та розробки нових функціональних зв'язків між підрозділами підприємства. Відділ маркетингу заводу організаційно підпорядкований вищому керівництву підприємства. Це дає йому незалежну позицію по відношенню до інших підрозділів і дозволяє

об'єктивно оцінювати можливості підприємства при розробці маркетингової політики.

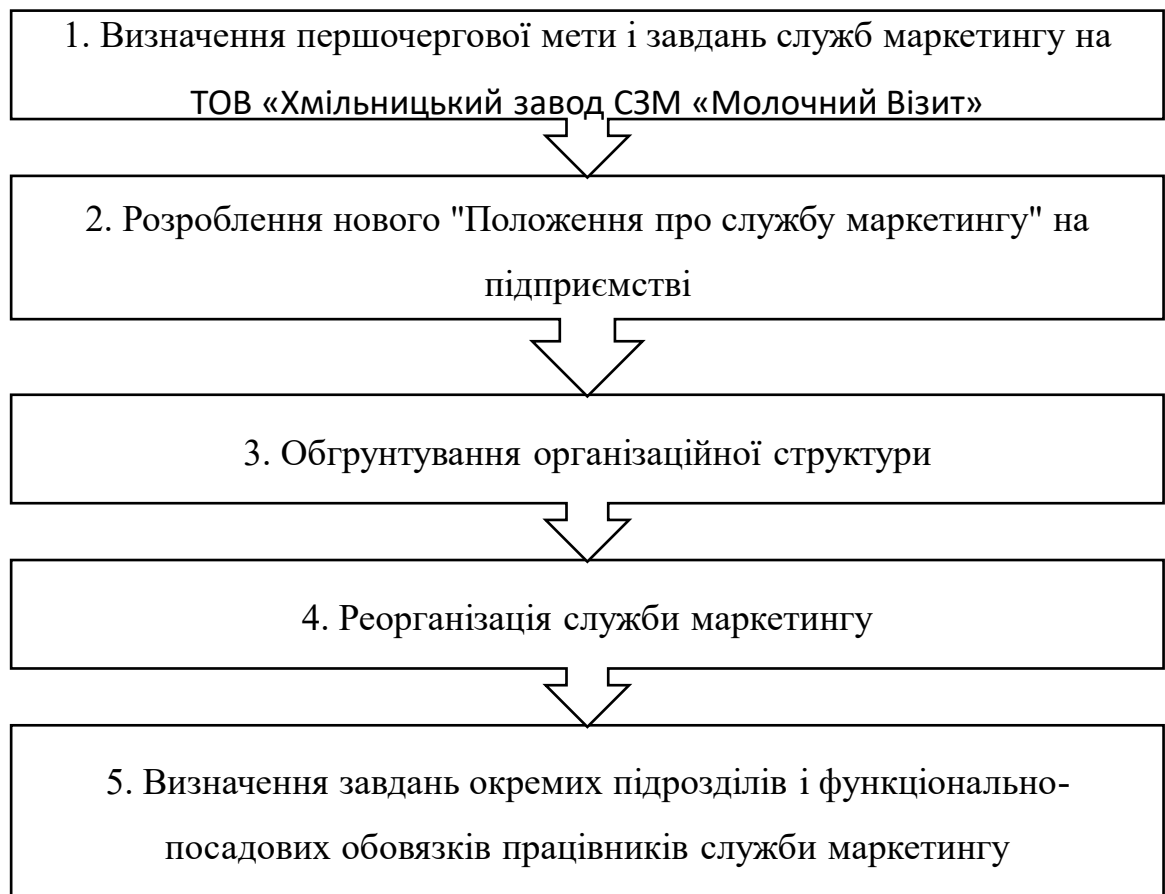


Рис. 3.1 – Алгоритм реорганізації служби маркетингу на ТОВ «Хмельницький завод СЗМ «Молочний Візит»

У своїй діяльності реорганізований відділ маркетингу повинен співпрацювати з різними бізнес-підрозділами, які сприяють досягненню бізнес-цілей. Щоб уникнути конфліктів між відділом маркетингу та іншими структурними підрозділами підприємства, маркетингова стратегія повинна стати загальнокорпоративною, а її основні положення повинні бути прийняті і зрозумілі всім співробітникам [29, с. 146].

Враховуючи особливості діяльності ТОВ «Хмельницький завод СЗМ «Молочний Візит», асортимент продукції та фінансовий стан підприємства, доцільно запропонувати реорганізацію відділу маркетингу у функціонально орієнтований. Таким чином, відділ маркетингу повинен складатися з наступних

підрозділів: відділ ціноутворення, відділ збуту, відділ маркетингових досліджень, відділ реклами та зв'язків з громадськістю та відділ товарної політики (рис. 3.2).

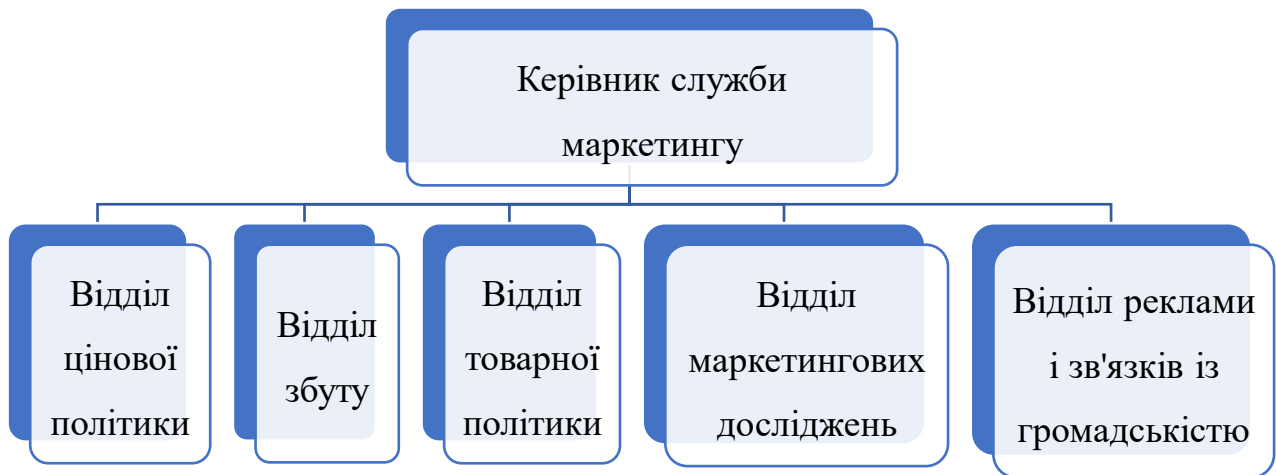


Рис. 3.2 – Схема структурування служби маркетингу за функціональною орієнтацією на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Відділ маркетингових досліджень повинен включати фахівців з бізнес-аналітики, збору та обробки ринкової інформації, аналізу та прогнозування попиту. Основними завданнями відділу маркетингових досліджень є проведення комплексних досліджень ринку та визначення на основі отриманих результатів довго-, середньо- та короткострокових цілей підприємства, аналіз ефективності якісних характеристик продукції конкурентів, вивчення поведінки та потреб споживачів, аналіз найбільш ефективних методів продажу та реклами.

Однією з основних складових відділу маркетингу підприємства є відділ збуту. Відділ збуту ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» повинен відповідати маркетинговій стратегії підприємства. До складу відділу збуту повинні входити фахівці, відповідальні за статистичний аналіз збуту продукції, прогнозування збуту, стимулювання та організацію збуту, аналіз невиробничих витрат заводу, вивчення каналів розподілу продукції та

розробку пропозицій щодо вдосконалення реклами продукції ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит». У свою чергу, відділ продажів інформуватиме виробничі підрозділи про ринкові тенденції, потреби клієнтів, потенційні обсяги продажів та очікувані ціни для різних сегментів ринку. Плани продажів будуть узгоджуватися з керівництвом підприємства.

Відділ ціноутворення ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» відповідатиме за встановлення контрактних цін та відпускних цін на продукцію та контракти в цілому, а також за планування цінової політики підприємства та аналіз витрат на виробництво та реалізацію продукції. Відділ ціноутворення розраховуватиме ціни на нові види продукції та встановлюватиме ціни відповідно до мінливих ринкових умов.

Відділ товарної політики на продукцію відповідає за планування асортименту продукції ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит». Загальновідомо, що планування асортименту продукції підприємства є невід'ємною частиною маркетингу. До його завдань входить координація низки взаємопов'язаних видів діяльності: науково-технічної роботи і дослідження ринку, організація збуту і розподілу продукції, реклама і стимулювання попиту. Відділ товарної політики складає річну виробничу програму підприємства на основі даних відділу маркетингових досліджень та інформації про потенційні можливості підприємства.

Відділ реклами та зв'язків з громадськістю повинен мати фахівців з основних форм і засобів реклами, організації роботи фірмових магазинів, торгових заходів, виставок, ярмарків, виставок-ярмарків тощо. Основними функціями цього відділу в ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» мають бути: дослідження сегментів ринку, на яких планується просувати продукцію підприємства, визначення конкретних видів рекламних носіїв (газети, журнали, оголошення), вибір форм і методів розміщення реклами в засобах масової інформації, прогнозування тривалості реклами, визначення необхідних витрат на проведення рекламної кампанії.

В такій організаційній структурі маркетинговий персонал підприємства буде згрупований за функціональною спеціалізацією, а його професійна діяльність координуватиметься керівником відділу маркетингу, який відповідатиме за всю маркетингову діяльність.

Основними перевагами такої функціональної структури маркетингу в ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» є:

- комплексність виконуваних завдань;
- високий рівень професіоналізму задіяних людей;
- концентрація зусиль на основних маркетингових завданнях;
- можливість спеціалізації;
- простота управління.

Таким чином, реорганізація відділу маркетингу ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» відіграватиме важливу роль у майбутньому підприємства, оскільки дозволить формувати та реалізовувати маркетингову політику підприємства з принципово новими підходами. Реорганізація відділу маркетингу підприємства передбачатиме впровадження нової комунікаційної функції між підприємством та ринком, розробку системи управління маркетинговою діяльністю та вдосконалення конкретної служби, яка забезпечуватиме реалізацію маркетингової політики підприємства. Також вона дозволить керівництву підприємства координувати маркетингову діяльність, обирати найбільш вигідні ринки збуту, вносити пропозиції виробничому відділу щодо видів продукції, кількості та умов її постачання, здійснювати закупівлі матеріалів та обладнання, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства на ринку і її конкурентоспроможності.

З метою ефективного управління рекламною діяльністю ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» за допомогою інтернет-технологій варто використовувати різні види реклами в Інтернеті та соціальних мережах. У сучасних умовах соціальні мережі набули великої популярності в усьому світі, їхня аудиторія більша, ніж у пошукових систем, що відкриває величезні можливості для різних видів реклами.

Інтернет-маркетинг повинен стати одним з ключових напрямків розвитку маркетингової стратегії ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит». Це допоможе товариству вирішити низку практичних завдань і надасть істотні переваги (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Переваги інтернет маркетингу для ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

№	Перевага	Деталізація змісту
1	Глобальне охоплення	Просування сайту підприємства дозволить знайти нові ринки збуту без необхідності великих інвестицій.
2	Низька вартість	Добре спланована стратегія цифрового маркетингу дозволить залучити клієнтів з набагато меншими витратами, ніж традиційні маркетингові методи.
3	Вимірювальні результати	Ефективність стратегії онлайн-маркетингу можна відстежувати за допомогою веб-аналітики та інших інструментів, що полегшує визначення результативності кампанії. Підприємство може легко отримати достовірну інформацію про клієнтів, які користуються сайтом, і про те, як вони реагують на рекламу.
4	Персоналізація	Оскільки база даних клієнтів прив'язана до веб-сайту, можна буде використовувати наявну інформацію для створення контекстної реклами та більш персоналізовано таргетувати користувачів.
5	Відкритість	Спілкування з потенційними клієнтами в соціальних мережах і ретельне управління іншими каналами допоможе побудувати лояльність клієнтів і поліпшити репутацію підприємства.
6	Довгостроковий вплив	Цифровий маркетинг дозволяє створювати переконливі кампанії, використовуючи тактику контент-маркетингу. Контент (відео, зображення, статті) може набувати соціальної цінності, тобто переходити від одного користувача до іншого і ставати вірусним.
7	Покращені коефіцієнти конверсії	Після того, як відвідувачі потрапляють на сайт, вони стають набагато ближчими до здійснення покупки. Порівняно з іншими каналами, цифровий маркетинг може бути найефективнішим.

Сайт товариства відповідає сучасним вимогам, тому створювати новий не варто. Загальновідомо, що велика кількість відвідувачів сайту заходить на нього через різні пошукові системи. Запорукою успішного просування сайту підприємства сьогодні є грамотне SEO його контенту. SEO - це оптимізація сайту під певні вимоги пошукових систем, тобто система заходів, спрямованих на поліпшення позицій веб-ресурсу в пошукових запитах користувачів. Результатом є збільшення трафіку, що в свою чергу призводить до збільшення продажів для підприємства [30, с. 90].

Для SEO оптимізації сайту ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» потрібно виконати наступні дії:

- вибрати найкращі ключові слова. Ключові слова повинні якнайкраще відображати діяльність підприємства. Для підбору правильних ключових слів можна скористатися спеціальними інструментами;
- оптимізація контенту. При створенні контенту, наприклад, статей або блогів, слід використовувати ключові слова в заголовках, мета-тегах, описах і тексті контенту, але не зловживаючи ними;
- звернути увагу на швидкість завантаження сайту. Скоротити час завантаження можна за допомогою кешування, мінімізації файлів CSS і JS, а також використання мереж доставки контенту (CDN);
- залучення зворотних посилань. Це передбачає отримання гіперпосилань з інших сайтів на сайт підприємства, що сприяє підвищенню авторитету сторінки та її ранжуванню в пошукових системах;
- постійний моніторинг. Спеціальні інструменти, такі як Google Search Console або Google Analytics, дозволять проаналізувати трафік на сайт підприємства та скоригувати SEO-стратегію.

SEO, як правило, має бути безперервним процесом, оскільки пошукові алгоритми постійно змінюються. Стратегія SEO повинна систематично оновлюватися і адаптуватися до нових вимог пошукових систем. Це вимагає ретельної уваги до деталей, але добре розроблена SEO-стратегія з часом окупиться, оскільки дозволить залучити нових клієнтів без значних витрат.

Більш точно впливати на користувачів і досягати високих результатів можна за допомогою контекстної реклами - виду онлайн-просування, який базується на тому, що користувач бачить оголошення, зміст яких безпосередньо пов'язаний зі змістом сторінки або сайту, які потенційний користувач шукає або відвідує. Оголошення підбираються штучним інтелектом на основі пошукових запитів, інтересів та соціально-демографічних даних потенційних клієнтів. Саме тому реклама називається контекстною. Висока точність процесу підбору дає можливість донести необхідну інформацію до конкретних груп людей.

Найефективнішим видом контекстної реклами для ТОВ «Молочний Візит» є контекстна реклама, оскільки тема оголошення відповідатиме поточним інтересам користувача. Вона схожа на звичайні результати пошуку і її ефективність визначається грамотністю підбору ключових слів.

Пошукову рекламу варто доповнювати контекстною тематичною рекламою, коли оголошення, що відповідають інтересам користувача, показуються на сайтах, які належать до мережі партнерських рекламних систем. Це можуть бути тематичні портали, новинні сайти, блоги тощо.

SMM - це комплекс заходів, що проводяться в соціальних мережах, блогах, дискусійних форумах і на веб-сайтах з метою залучення нових відвідувачів сайт підприємства і підвищення популярності та впізнаваності бренду, товарів або послуг [30, с. 93]. Основною перевагою такого виду реклами є зворотній зв'язок у вигляді думок та коментарів від найактивніших користувачів Інтернету. Тому використання реклами в соціальних мережах є особливо важливим для вдосконалення рекламної діяльності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит».

Удосконалення системи управління рекламою допоможе ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» створити всі необхідні умови для оптимізації маркетингової діяльності підприємства. Таким чином, використання сучасних інформаційних технологій, і зокрема інтернет-реклами,

є дієвим способом підвищення ефективності просування продукції, що особливо актуально для великих підприємств.

Покращення якості продукції підприємства є ще одним способом підвищення її конкурентоспроможності. Однією з найважливіших інновацій останніх років для забезпечення належного рівня якості та конкурентоспроможності стало впровадження в діяльність сучасних підприємств тотальної системи управління якістю (Total Quality Management, TQM). Тотальне управління якістю (TQM) - це модель управління бізнесом, яка передбачає спільний, орієнтований на якість підхід усіх членів підприємства для досягнення довгострокового успіху, задоволення потреб клієнтів і принесення користі працівникам і суспільству. Метою TQM є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення потреб клієнтів, співробітників і суспільства [31, с. 243].

Метою TQM є постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу діяльності та внесення коректив для уникнення дефектів і непродуктивних витрат, а також для забезпечення своєчасного виконання робіт.

TQM розглядає досягнення довгострокового успіху як мету управлінських дій. Поставлені цілі досягаються в контексті циклічного управлінського циклу (цикл Демінга): планування - реалізація - контроль і аналіз – поліпшення [31, с. 243].

Впровадження системи тотального управління якістю забезпечить більш ефективне і раціональне управління не тільки якістю, але і підприємством в цілому, підвищить задоволеність споживачів, поліпшить імідж і репутацію підприємства, збільшить кількість клієнтів і зацікавленість інвесторів.

Варто теж попрацювати над мотивацією співробітників. Так перш за все, важливо зосередитися на результатах і часі, витраченому на виконання професійних завдань. Заохочення працівників до розвитку не лише професійного, а й особистісного, особливо в ІТ-секторі. Заохочувати талановитих співробітників, які розвинули критичне мислення, генерувати інноваційні ідеї та перетворювати їх на продукти та послуги. Досвід великих

транснаціональних корпорацій показує, що лише використовуючи нові та інноваційні методи мотивації, можна досягти високих показників ефективності та внутрішньої лояльності до підприємства. Якщо співробітники задоволені змістом своєї роботи та умовами, в яких вони працюють, вони зроблять все можливе для того, щоб підприємство залишалося успішним на ринку якомога довше [32].

3.2 Економічна оцінка доцільності запропонованих заходів

Варто провести розрахунок витрат необхідних для впровадження розроблених рекомендацій для вдосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Реорганізація відділу маркетингу ТОВ «Молочний Візит» вимагає додаткових фінансових витрат. Витрати на впровадження нової маркетингової служби та її функціонування представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на реорганізацію маркетингового відділу ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Найменування витрат	Сума витрат, тис. грн.
Комп'ютер	47,8
Периферійне обладнання	33,2
Засоби зв'язку	17,4
Заробітна плата фахівцям	90,0
Відрахування від заробітної плати	23,4
Канцелярські витрати	1,8
Інші управлінські витрати	18,0
Разом	231,6

За умови, що реалізація даного заходу дозволить збільшити на 1% валовий прибуток, отриманий товариством у 2022 р., додаткові надходження коштів становитимуть:

$$П=302138*0,01=3021,38 \text{ тис. грн.}$$

Тоді економічний ефект становить:

$$Е=3021,38-231,6=2789,78 \text{ тис. грн.}$$

За результатами розрахунків підприємство зможе досить швидко окупити витрати на реорганізацію відділу маркетингу та отримати додатковий прибуток. Тому доцільно застосувати дану пропозицію на практиці.

Для того, щоб розрахувати економічну ефективність інтернет-реклами, необхідно визначити витрати, необхідні для їх реалізації. У товариства немає фахівців, які зможуть провести SEO-оптимізацію. Тому цей вид діяльності повинний бути переданий на аутсорсинг професійним підрядникам. Проект кошторису витрат на основні заходи онлайн-маркетингу ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Проект кошторису витрат на основні заходи онлайн-маркетингу ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

№	Заходи	Форма оплати	Витрати на рік, грн
1	Стартова SEO оптимізація	Оплата за проект	20000
2	Моніторинг SEO оптимізації	5000/квартал	20000
3	Контекстна реклама	8000/місяць	96000
4	Налаштування SMM-кампанії	Оплата за проект	18000
5	Демонстрація SMM-оголошень	4000/місяць	48000
	Разом	-	202000

Реалізація комплексу онлайн-маркетингу сприяє збільшенню валового прибутку підприємства мінімум на 0,4%. Якщо взяти за основу показники 2022 р., то у проектному році приріст валового прибутку ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» складе:

$$П=302138*0,004=1208,552 \text{ тис. грн.}$$

При проектних витратах на основні заходи інтернет-маркетингу у сумі 202 тис. грн. це дозволить отримати наступний економічний річний ефект:

$$Е=1208,552-202=1006,552 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, інтрнет-маркетинг може стати основою для збільшення конкурентоспроможності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит».

Впровадження на підприємстві тотальної системи управління якістю (TQM) потребує таких витрат:

— додаткова заробітна плата менеджерам та інженерам, які будуть проводити контроль та задіяні до впровадження даної системи.

$$З=12*8000*0,25*6=144000 \text{ грн.}$$

— підвищення кваліфікації менеджерів та інженерів для впровадження системи.

$$Впк=6*2000=12000 \text{ грн.}$$

Загальні витрати становлять 156 тис. грн., в результаті застосування даної пропозиції витрати на собівартість продукції зменшаться на 3-4%:

$$Сп=1689249*0,96=1621679,04 \text{ тис. грн.}$$

В той же час дохід від реалізації продукції збільшиться на 5-7% і становитиме:

$$Др=1991387*1,05=2090956,35 \text{ тис. грн.}$$

Тоді валовий прибуток буде:

$$П=2090956,35-1621679,04=469277,31 \text{ тис. грн.}$$

А в порівнянні з валовим прибутком у 2021 році приріст складе:

$$П=469277,31-302138=167139,31 \text{ тис. грн.}$$

Тоді економічний ефект складе:

$$Е=167139,31-156=166983,31 \text{ тис. грн.}$$

Усі запропоновані заходи для удосконалення конкурентоспроможності підприємства наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – План рекомендацій, який потрібно впровадити на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Термін виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний та інші види ефектів, тис. грн.
Реорганізація відділу маркетингу	Керівник служби маркетингу	3 місяці	231,6	Збільшення валового прибутку на 1%.

Продовження табл. 3.4

Застосування інтернет-маркетингу	Відділ реклами і зв'язків із громадськістю	1 місяць	202 тис. грн.	Зростання валового прибутку мінімум на 0,4%.
Впровадження тотальної системи управління якістю (TQM)	Виробничий відділ	6 місяців	156 тис. грн.	Отримання додаткового прибутку на суму 166983,31 тис. грн., покращення конкурентоспроможності підприємства, зменшиться кількість браку та витрати на гарантійне обслуговування, підвищиться імідж підприємства.

З таблиці 3.4 видно, що ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» має значні перспективи покращення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Отже, за результатами аналізу конкурентоспроможності підприємства було запропоновано деякі рекомендації щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства. Основним кроком у вдосконаленні конкурентоспроможності є підвищення рівня розуміння потреб і запитів цільової аудиторії. Для цього необхідно проводити систематичні маркетингові дослідження, вивчаючи поведінку, вподобання та очікування споживачів. Іншими словами впроваджувати маркетинг.

Для ефективної реалізації маркетингу підприємству також необхідно вдосконалити свою організаційну структуру, реорганізувавши відділ продаж в

повноцінний відділ маркетингу, метою якого має стати ефективне просування продукції та створення якісної комунікації зі споживачами.

Кожне підприємство повинне адаптувати свої можливості до сучасних тенденцій, щоб розвивати свій бізнес в умовах сьогодення. Останніми роками спостерігається стрімкий розвиток інтернету та цифрових технологій, які мають значний вплив на бізнес. Цифровий маркетинг прийшов на зміну традиційному маркетингу. Цифровий маркетинг має стати одним із ключових напрямків у розробці маркетингової стратегії ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит». Він допоможе підприємству вирішити низку практичних завдань і принесе значні переваги.

Онлайн-маркетинг має широкий спектр різноманітних інструментів для донесення контенту та реклами до цільових аудиторій у різних форматах та середовищах. Як показує практика, використовувати їх усі одночасно не бажано через розпорошення зусиль і збільшення витрат, але часто в цьому немає необхідності. Беручи до уваги аналітичні документи, які узагальнюють практичний досвід широкого кола підприємств, найоптимальнішими для ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» будуть наступні інструменти: SEO, SMM-маркетинг та контекстна реклама.

Також було запропоновано впровадження на підприємстві тотальної системи управління якістю (TQM). Вона повинна підвищити попит на продукцію, зменшати витрати, зменшити кількість браку та витрати на гарантійне обслуговування, підвищити імідж підприємства, збільшити зацікавленість інвесторів.

Таким чином, дані заходи будуть сприяти росту конкурентоспроможності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» та збільшувати його дохід.

ВИСНОВКИ

У постійно мінливому конкурентному середовищі підприємствам необхідно аналізувати конкурентоспроможність своєї діяльності, щоб виявити і зміцнити свої слабкі сторони. Проведення такого аналізу є життєво важливим для успіху підприємства на ринку.

В результаті виконання кваліфікаційної роботи її мета була досягнута, а поставлені задачі виконані.

Зокрема, було досліджено існуючі підходи до трактування поняття конкурентоспроможності, а також основні характеристики, що її обумовлюють. Виявлено фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, та методи аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну для споживача продукцію, яка за споживчими властивостями та ціновими характеристиками є кращою, за аналогічну продукцію конкурентів, та рентабельною для виробника.

Так, проаналізувавши існуючі методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що досі не існує ідеальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

В результаті виконання аналітичного розділу було дано загальну характеристику ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит», проаналізовано результати діяльності підприємства за 2020-2022 роки і його конкурентоспроможність.

Аналіз основних показників діяльності підприємства зазначив, що підприємство має задовільний майновий стан, знос обладнання підприємства знаходиться в допустимих межах. Аналіз ліквідності підприємства показав, що ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» є недостатньо ліквідним. Разом з тим, на підприємстві спостерігається негативна динаміка змін усіх

показників, які характеризують ліквідність. Показники фінансової стійкості свідчать про те, що підприємство є фінансово нестійким, яке неспроможне забезпечити запаси і витрати, неспроможне не допускати невинуватеної кредиторської заборгованості та своєчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями. Проте за аналізований період ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» відбулося вдосконалення стану ділової активності підприємства. Основними позитивним моментами є зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості і збільшення оборотності власного капіту. В загальному, ділова активність підприємства знаходиться на достатньому рівні

Показники рентабельності, які є основними показниками ефективності діяльності підприємства, у 2022 році показали незадовільний стан підприємства, адже був отриманий збиток і фактично ніякої рентабельності немає.

Аналіз конкурентоспроможності виявив сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози та можливості. Було проведено порівняння з конкурентами, як наслідок підприємство має значний асортимент продукції, привабливу ціну та якість продукції, але попри це незадовільний стан має мережа продажів, реклама та стимулювання збуту і в загальному немає відриву від конкурента, що негативно впливає на частку ринку.

В результаті виконання проектного розділу було розроблено та обгрунтовано деякі рекомендації щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства. Серед них реорганізація відділу маркетингу, застосування інтернет-маркетингу, впровадження тотальної системи управління якістю (TQM).

Головна пропозиція полягає в тому, щоб реорганізувати відділ продаж в повноцінний відділ маркетингу, метою якого має стати ефективне просування продукції та створення якісної комунікації зі споживачами.

Наступним кроком має стати ефективне використання інтрнет-маркетингу, який має вирішити низку практичних завдань і принести значні

переваги. Найоптимальнішими для ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» були вибрані наступні інструменти інтернет-маркетингу: SEO, SMM-маркетинг та контекстна реклама.

Також було запропоновано впровадження на підприємстві тотальної системи управління якістю (TQM), яка повинна зменшати витрати, зменшити кількість браку та витрати на гарантійне обслуговування.

А розрахунки економічної ефективності довели, що дані заходи будуть сприяти росту конкурентоспроможності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» та збільшувати його дохід.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
2. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / П.І. Юхименко, М.В. Вихор, Ю.С. Гринчук, Н.В. Коваль, Л.П. Хахула, О.І. Шемігон та ін.; за ред. А.С. Даниленка. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
3. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
4. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів. Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 220 с.
5. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 02.03.2024).
6. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 25.02.2024).
7. Солнцев С.О., Бажеріна К.В., Гребньов Г.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції: монографія. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видво «Політехніка». 2017. 204 с.
8. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 51. С. 245–248. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf (дата звернення: 12.03.2024).
9. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Л. С. Харків : Право, 2022. 312 с.
10. Дашко І.М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. Причорноморські економічні студії. 2017. Випуск 13–2. С. 80–84. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/13-2_2017/17.pdf (дата звернення: 16.03.2024).

11. Краєвська, А., Шварц, І., Краєвський, А., Кондратенко, Б. (2023). Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. *Modeling the development of the economic systems*, (2), С. 173–178. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-23> (дата звернення: 20.03.2024).
12. Гаркуша В.О. Сучасний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємств. В.О. Гаркуша, В.В. Іванієнко. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 6 (23). С. 250–259.
13. Баришполь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610> (дата звернення: 17.03.2024).
14. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14–21. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2> (дата звернення: 17.03.2024).
15. Нікола С. О. Фінанси підприємств : навч. посіб. Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2020. 206 с.
16. Сахно А.А., Салькова І.Ю., Слободянюк А.О. Особливості оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Регіональна бізнесекономіка та управління*. 2018. (1). С. 77-87.
17. Кириченко О.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. С.22-27.
18. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства Молодий вчений. Харків. 2019. №.11. С. 455-458.
19. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. Наш формат, 2020. 424 с.
20. Офіційний сайт ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит». URL: <https://milkvisit.com/kompaniya/> (дата звернення: 07.03.2024).
21. Річний звіт про управління за 2022 рік ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит». URL: <https://milkvisit.com/wp->

content/uploads/2023/06/zvit-pro-upravlinnya-2022-red.pdf (дата звернення: 08.03.2024).

22. Митрофанов Г.В., Кравченко Г.О., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ. Вища школа. 2015. 301 с.

23. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254.

24. Офіційний сайт Філія "Славутський маслоробний комбінат" Приватне підприємство "Консалтингова фірма "Прометей". URL: <https://www.milkiland.ua/about/plants/filiya-slavutskyy-maslorobnyy-kombinat-pryvatne-pidpryemstvo-konsaltingova-firma-prometey/> (дата звернення: 10.04.2024).

25. Офіційний сайт ПАТ «Літинський молзавод». URL: <https://bilozgar.ua> (дата звернення: 10.04.2024).

26. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.

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

28. Павлов К.В., Лялюк А.М., Павлова О.М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк. Волиньполіграф. 2022. 408 с.

29. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ. Лібра, 2018. 720 с.

30. Гавриш Ю. О. Маркетинг: навчально-методичний комплекс : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітні програми «Логістика», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с.

31. Панченко В.А., Галета Я.В., Черненко О.В. Основи менеджменту: навч. посіб. Дніпро. Середняк Т. К., 2019. 451 с.

32. Рибак Б. В., Шварц І. В. Мотивація персоналу в організаціях. Матеріали LIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 20-22 березня 2024 р. Електрон. текст. дані. 2024. URI: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/20235> (дата звернення: 07.05.2024).

Додаток А

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства (на
прикладі ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»)

Тип роботи: БДР

Підрозділ : кафедра ПЛМ, факультет МІБ, гр. П-206

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність	82,9
Схожість	17,1

Аналіз звіту подібності

■ **Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.**

- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку _____
(підпис) (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи _____
(підпис) Рибак Б.В.

Керівник роботи _____
(підпис) Шварц І.В.

Додаток Б

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Хмільницький завод сухого знежиреного молока "Молочний Візит"	за ЄДРПОУ	38030199
Територія	Вінницька обл.	за КАТОТТГ	UA0512017001 0081140
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників: 338			
Адреса, телефон: 22000 м. Хмільник, вул.Літописна,27, (0433)82-22-61			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Форма №1-к

			Код за ДКУД	1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1 655	950	
первісна вартість	1001	4 218	4 331	
накопичена амортизація	1002	2 563	3 381	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	141 684	195 631	
Основні засоби	1010	497 760	477 776	
первісна вартість	1011	673 939	718 103	
знос	1012	176 179	240 327	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	2 700	2 700	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	

Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	643 799	677 057
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	131 526	133 058
Виробничі запаси	1101	42 777	52 989
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	81 897	79 244
Товари	1104	6 852	825
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147 513	185 336
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	6 995	5 590
з бюджетом	1135	4 081	2 426
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 099	798
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 156	11 445
Готівка	1166	547	625
Рахунки в банках	1167	9 609	10 820
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2 850	17 532
Усього за розділом II	1195	314 220	356 185
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	958 019	1 033 242

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000	15 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	430 366	407 158
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)

Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	446 644	423 436
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	44 567	37 054
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	59 873	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	230	141
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	104 670	37 195
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	14 915	18 581
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	207 239	288 128
товари, роботи, послуги	1615	115 503	162 045
розрахунками з бюджетом	1620	3 297	1 612
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 201	491
розрахунками зі страхування	1625	2 663	2 761
розрахунками з оплати праці	1630	12 093	9 389
одержаними авансами	1635	15 773	24 907
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	21 455	22 129
Доходи майбутніх періодів	1665	97	97
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	13 670	42 962
Усього за розділом III	1695	406 705	572 611
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	958 019	1 033 242

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 326 475	1 991 387
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 092 681)	(1 691 572)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	233 794	299 815
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 568	4 808
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(47 558)	(40 711)
Витрати на збут	2150	(138 585)	(130 184)
Інші операційні витрати	2180	(44 782)	(39 639)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 437	94 089
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	8	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(29 311)	(36 255)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)

Інші витрати	2270	(4 014)	(2 417)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	55 417
збиток	2295	(28 880)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5 672	-9 692
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	45 725
збиток	2355	(23 208)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-23 208	45 725

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 943 081	1 431 459
Витрати на оплату праці	2505	197 281	194 494
Відрахування на соціальні заходи	2510	42 884	42 352
Амортизація	2515	69 180	62 098
Інші операційні витрати	2520	44 109	165 478
Разом	2550	2 296 535	1 895 881

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	375 000 000	375 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	375 000 000	375 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,061890	0,121930
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,061890	0,121930
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1-к

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2557	1655
первісна вартість	1001	4049	4218
накопичена амортизація	1002	(1492)	(2563)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85431	141684
Основні засоби	1010	495926	497760
первісна вартість	1011	612662	673939
знос	1012	(116736)	(176179)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	2 700	2 700
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	586614	643799
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	90109	131526
Виробничі запаси	1101	36096	42777
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	53962	81897
Товари	1104	51	6852
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	144354	147720
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8489	6995
з бюджетом	1135	0	4081
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16516	11099
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	9109	10156
Готівка	1166	1832	547
Рахунки в банках	1167	7277	9609
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1232	2850
Усього за розділом II	1195	269809	314427
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	856423	958226

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15000	15000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1278	1278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	384641	433013
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	400919	449291
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	46109	44567
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	147296	59873
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0

Усього за розділом II	1595	193724	104670
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	17125	14915
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	80442	207239
товари, роботи, послуги	1615	105524	113063
розрахунками з бюджетом	1620	5966	3297
у тому числі з податку на прибуток	1621	144	1201
розрахунками зі страхування	1625	2624	2663
розрахунками з оплати праці	1630	11452	12093
одержаними авансами	1635	19513	15773
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	18835	21455
Доходи майбутніх періодів	1665	97	97
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	202	13670
Усього за розділом III	1695	261780	404265
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	856423	958226

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801008
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1991387	1752721
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1689249)	(1505362)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	302138	247359
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0

Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4808	2666
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(40711)	(44162)
Витрати на збут	2150	(130184)	(161446)
Інші операційні витрати	2180	(39315)	(38388)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	96736	6029
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	6	267
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(36255)	(36904)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(2417)	(3978)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	58064	0
збиток	2295	0	(33862)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9692	59
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	48372	0
збиток	2355	0	(33803)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	48372	-33803
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0

Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1429136	1268096
Витрати на оплату праці	2505	194494	205803
Відрахування на соціальні заходи	2510	42352	44418
Амортизація	2515	62098	99142
Інші операційні витрати	2520	165154	131899
Разом	2550	1893234	1749358

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	375000000	375000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	375000000	375000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,129	(0,0901)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,129	(0,0901)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1-к**

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2903	2557
первісна вартість	1001	3509	4049
накопичена амортизація	1002	(606)	(1492)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	93906	85431
Основні засоби	1010	489890	495926
первісна вартість	1011	545929	612662
знос	1012	(56039)	(116736)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	7631	2700
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	594330	586614
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	87731	90109
Виробничі запаси	1101	33637	36096
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	54059	53962
Товари	1104	35	51
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	105696	144354
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	5385	8489
з бюджетом	1135	7644	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23032	16516
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6669	9109
Готівка	1166	1773	1832
Рахунки в банках	1167	4896	7277
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1596	1232
Усього за розділом II	1195	237753	269809
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	832083	856423

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15000	15000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0

Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1278	1278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	418444	384641
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	434722	400919
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	49030	46109
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	123138	147296
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	176799	193724
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	17256	17125
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	57636	80442
товари, роботи, послуги	1615	90932	105524
розрахунками з бюджетом	1620	3270	5966
у тому числі з податку на прибуток	1621	1272	144
розрахунками зі страхування	1625	2100	2624
розрахунками з оплати праці	1630	8956	11452
одержаними авансами	1635	28628	19513
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11216	18835
Доходи майбутніх періодів	1665	97	97
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	471	202
Усього за розділом III	1695	220562	261780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	832083	856423

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801008
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1752721	1718859
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1505362)	(1457263)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	247359	261596
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2666	2579
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(44162)	(34643)
Витрати на збут	2150	(161446)	(113921)
Інші операційні витрати	2180	(38388)	(36869)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6029	78742
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	991	1484
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(36904)	(30503)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(3978)	(6478)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	0	43245
прибуток			
збиток	2295	(33862)	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	59	-8438
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	0	34807
прибуток			
збиток	2355	(33803)	0

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-33803	34807
Чистий прибуток (збиток), що належить:	2470	0	0
власникам материнської компанії			
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:	2480	0	0
власникам материнської компанії			
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1268096	1289164
Витрати на оплату праці	2505	205803	143149
Відрахування на соціальні заходи	2510	44418	30738
Амортизація	2515	99142	57802
Інші операційні витрати	2520	131899	31363
Разом	2550	1749358	1552216

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	375000000	375000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	375000000	375000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,0901)	0,0928
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,0901)	0,0928

Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0
--------------------------------	------	---	---

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ
ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»»).

Виконав: студент 4 курсу,
групи П-206
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Рибак Б. В.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ
Шварц І.В

Вінниця-2024

Таблиця 1.1 - Основні визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Трактування визначення
Ю. Іванов	Система, що складається із безперервної взаємодії чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо набуття та утримання протягом достатньо довгого проміжку часу конкурентних переваг.
Ю. Продіус	Є узагальнюючим показником, що об'єднує конкурентоспроможність продукції та виробництва та характеризує відмінності в розвитку досліджуваного підприємства від підприємств-конкурентів.
В. Дикань	Характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається конкурентоспроможністю товару (товарної маси) та ефективністю виробництва й управління.
Е. Дж. Візер	Здатність підприємства придбати, зберегти і збільшити частку на ринку.
М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоурі	Виражена компетентність полягає в тому, що підприємство робить щось краще, ніж її конкуренти, тобто зберігає конкурентоспроможність, яка дозволяє підприємству залучати і зберігати споживачів.



Рис. 1.1 - Основні рівні конкурентоспроможності підприємства

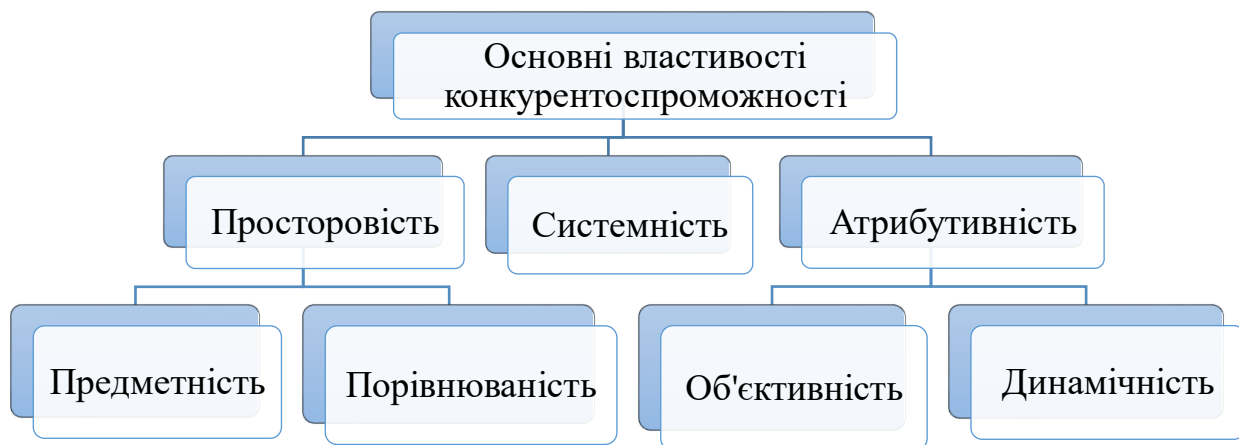


Рис. 1.2 – Основні властивості конкурентоспроможності

Таблиця 2.1 - Аналіз показників майнового стану підприємства ТОВ
«Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Показники	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Коефіцієнт знос	Ф. № 1, р. 1012 / Ф. № 1, р.1011	0,191	0,261	0,335	0,144	+75,39
Коефіцієнт оновлення	Ф. № 1 (збільшення по р. 1011) / Ф. №1; р. 1011 (гр.4)	0,109	0,091	0,062	-0,047	-43,12
Коефіцієнт мобільності	Ф. № 1, р. 1195 + р. 1200 / Ф. № 1, р. 1095	0,450	0,488	0,526	0,076	+16,89

Таблиця 2.2 - Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ
«Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Коефіцієнт фінансової автономії (Ф. № 1, р.1495 / Ф. № 1, р. 1900)	0,468	0,469	0,410	-0,058	-12,46
Коефіцієнт фінансової залежності (1 – Кавт)	0,532	0,531	0,590	0,058	10,97
Коефіцієнт покриття запасів (Ф. № 1 (р. 1495 – 1095 + 1595 + 1600 + 1610) / Ф. № 1, р. 1100)	1,172	1,006	0,679	-0,493	-42,1
Коефіцієнт фінансової стабільності (Ф. № 1, р.1495 / Ф. № 1, р.1595 + р. 1695 + р. 1700)	0,880	0,883	0,694	-0,186	-21,11
Коефіцієнт фінансової стійкості (Ф. № 1, р.1495 + р. 1595 / Ф. № 1, р. 1900)	0,694	0,578	0,446	-0,249	-35,79

Таблиця 2.3 - Аналіз показників ділової активності ТОВ
«Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютн е відхиленн я	Темп приросту , %
Коефіцієнт оборотності активів,об. (Ф.№2 ряд. 2000 / Ф.№1 (ряд. 1300 (гр. 3) + ряд. 1300 (гр. 4)) / 2)	2,076	2,195	2,336	0,260	+12,54
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості,об. (Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1125 + р. 1130 + р.1135 + р. 1155)	11,267	11,740	12,781	1,514	+13,44
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості,об. (Ф. № 2, р. 2000 / Ф. №1, р. 1695)	7,268	5,980	4,763	-2,504	-34,46
Період погашення дебіторської заборгованості, дні (360 / Коб. д. з)	31,951	30,665	28,166	-3,785	-11,84
Період погашення кредиторської заборгованості, дні (360 / Коб. кр. з)	49,535	60,203	75,581	26,046	+52,58
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), об (Ф.№2 ряд. 2000 / Ф.№1 (ряд. 1011 (гр. 3) + ряд. 1011 (гр. 4)) / 2)	3,026	3,096	3,343	0,317	+10,47
Коефіцієнт оборотності власного капіталу,об (Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1495)	4,195	4,684	5,332	1,137	+27,09

Таблиця 2.4 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту,%
Коефіцієнт рентабельності активів (Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1300)	-0,040	0,053	- 0,023	0,017	+41,79
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1495)	-0,081	0,114	- 0,053	0,028	+34,26
Коефіцієнт рентабельності діяльності (Ф.№ 2 ряд. 2350 /Ф.№ 2 ряд. 2000)	-0,019	0,024	- 0,010	0,009	+48,28
Коефіцієнт рентабельності продукції (Ф.№ 2 ряд. 2000 /Ф.№ 2 ряд. 2050)	1,164	1,179	1,112	-0,053	-4,52

Таблиця 2.5 - Показники ліквідності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ
«Молочний Візит»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Коефіцієнт покриття (Ф. № 1, р. 1195 / Ф. № 1, р. 1695)	1,031	0,778	0,622	-0,409	-39,65
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Ф. № 1, р. 1195 - р.1100 / Ф. № 1, р. 1695)	0,686	0,452	0,390	-0,297	-43,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ф. № 1, р. 1165/ Ф. № 1, р. 1695)	0,035	0,025	0,020	-0,015	-42,56

Таблиця 2.7 – Матриця конкурентного профілю ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Ключовий фактор	Ваговий коефіцієнт	ПП КФ «Прометей» філія «Славутський маслоробний комбінат»		ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»		ПАТ «Літинський молзавод»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Частка ринку	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Ціна товару	0,3	3	0,9	5	1,5	4	1,2
Якість товару	0,2	4	0,8	5	1,0	5	1,0
Мережа продажів	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Реклама та стимулювання збуту	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Асортимент продукції	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Разом	1	—	2,8	—	4,0	—	4,0

Таблиця 2.9 - Експертна оцінка конкурентного середовища ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» за моделлю «п'яти сил» М. Портера

Конкурентна сила	Фактори	Стан факторів	Оцінка факторів у балах		
1	2	3	4	5	6
1. Загроза появи нових конкурентів	1.1 Рівні вхідних бар'єрів	значна економія від масштабу	x		
		підвищення рівня фінансових інвестицій			x
		консерватизм існуючих систем постачання	x		
		низький рівень диференціації продукції		x	
		необхідність залучення постійних клієнтів		x	
	1.2 Реакції існуючих конкурентів	відсутність активності в маркетинговій політиці			x
		низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		x	
		слабке використання методу впровадження конкурентної боротьби			x
Середні значення сил впливу приходу нових конкурентів			2,12		
2. Поява продуктів-замінників	2.1 Вплив продуктів-замінників	продукція отримує найнижчу ціну		x	
		тенденція до впровадження неякісної та дешевої продукції			x
		відсутність суттєвих відмінностей у колі основних конкурентів		x	
	2.2 Незаконне моделювання існуючих продуктів	поява значної кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих брендів, товарів	x		
Середні значення сил впливу товарів-замінників			2		
3. Вплив споживачів	3.1 Вплив споживачів на ринкову позицію підприємства	високий ступінь організації споживачів		x	
		великі можливості для у виборі аналогів			x
		високий ступінь стандартизації продукції			x
		підвищена мінливість смаку та зацікавленості споживачів по відношенню до продукції	x		

	3.2 Торгова сила	зростання рівня обізнаності споживачів щодо продукції		х	
		цінова еластичність товарів	х		
Середнє значення сили впливу споживачів			2		

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
4. Вплив постачальників в	3.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	необмежені можливості підприємства при виборі постачальника		x	
		тенденція до скорочення тривалості економічних зв'язків		x	
		низька вартість переходу на інших постачальників	x		
	4.2 Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	відсутність власних оборотних коштів			x
		відсутність складів		x	
	Середнє значення сил впливу постачальників			2	
5. Конкуренція у галузі	5.1 Ступені інтенсивності конкуренції	узагальнена швидкості інтенсивності конкуренції			x
		наявність великої кількості дрібних виробників-конкурентів			x
		потужна конкуренція з боку малих підприємств	x		
		незначне збільшення попиту на товари підприємства			x
	5.2 Конкурентна позиція розглянутих виробників	хороші локації для підприємства	x		
		відсутність досліджень підприємств-конкурентів			x
		конкуренти досліджуваних підприємств фактично не мають достатніх конкурентних переваг	x		
Середнє значення сил конкурентів у галузі			2,3		

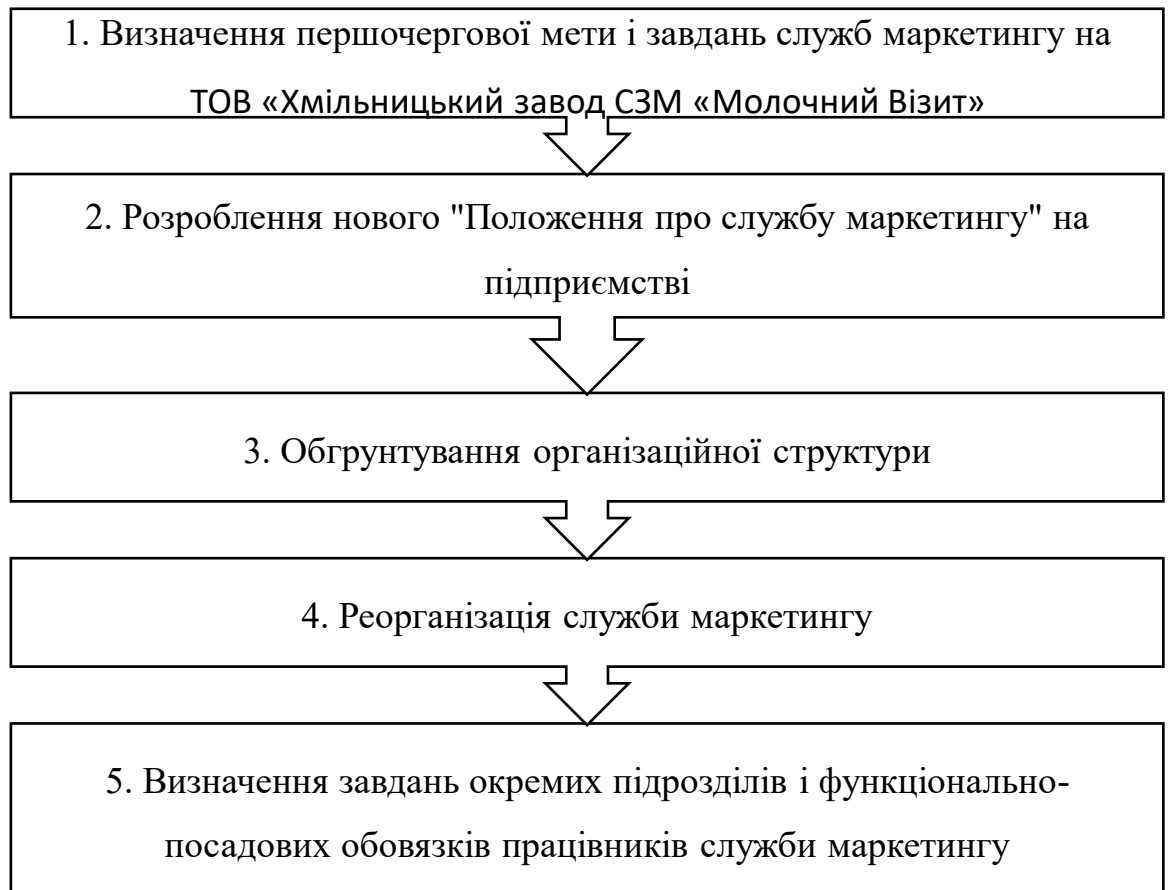


Рис. 3.1 – Алгоритм реорганізації служби маркетингу на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

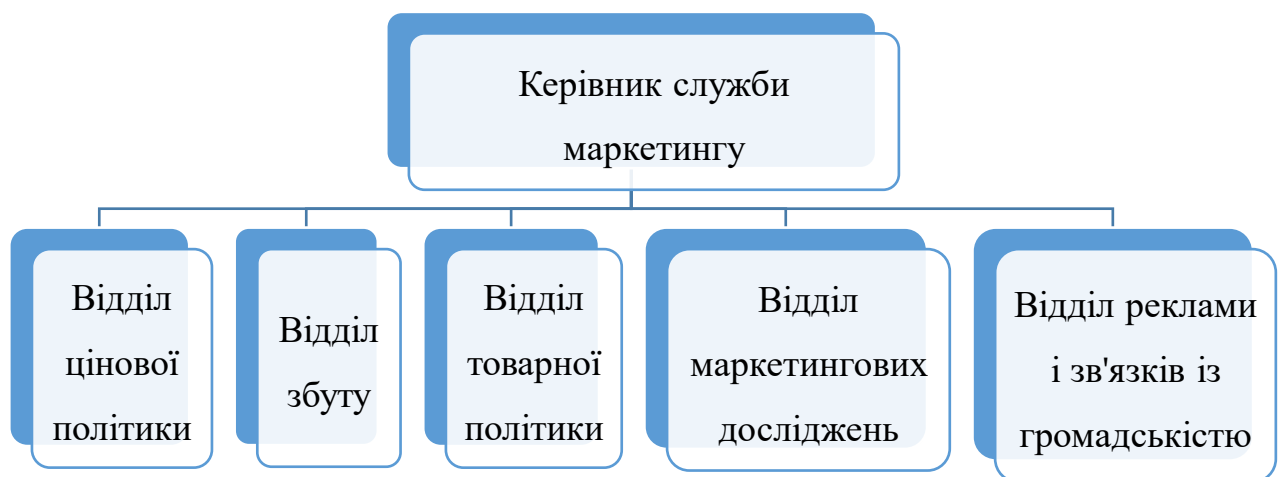


Рис. 3.2 – Схема структурування служби маркетингу за функціональною орієнтацією на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Таблиця 3.1 - Переваги інтернет маркетингу для ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

№	Перевага	Деталізація змісту
1	Глобальне охоплення	Просування сайту підприємства дозволить знайти нові ринки збуту без необхідності великих інвестицій.
2	Низька вартість	Добре спланована стратегія цифрового маркетингу дозволить залучити клієнтів з набагато меншими витратами, ніж традиційні маркетингові методи.
3	Вимірювальні результати	Ефективність стратегії онлайн-маркетингу можна відстежувати за допомогою веб-аналітики та інших інструментів, що полегшує визначення результативності кампанії. Підприємство може легко отримати достовірну інформацію про клієнтів, які користуються сайтом, і про те, як вони реагують на рекламу.
4	Персоналізація	Оскільки база даних клієнтів прив'язана до веб-сайту, можна буде використовувати наявну інформацію для створення контекстної реклами та більш персоналізовано таргетувати користувачів.
5	Відкритість	Спілкування з потенційними клієнтами в соціальних мережах і ретельне управління іншими каналами допоможе побудувати лояльність клієнтів і поліпшити репутацію підприємства.
6	Довгостроковий вплив	Цифровий маркетинг дозволяє створювати переконливі кампанії, використовуючи тактику контент-маркетингу. Контент (відео, зображення, статті) може набувати соціальної цінності, тобто переходити від одного користувача до іншого і ставати вірусним.
7	Покращені коефіцієнти конверсії	Після того, як відвідувачі потрапляють на сайт, вони стають набагато ближчими до здійснення покупки. Порівняно з іншими каналами, цифровий маркетинг може бути найефективнішим.

Таблиця 3.2 – Витрати на реорганізацію маркетингового відділу ТОВ
«Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

Найменування витрат	Сума витрат, тис. грн.
Комп'ютер	47,8
Периферійне обладнання	33,2
Засоби зв'язку	17,4
Заробітна плата фахівцям	90,0
Відрахування від заробітної плати	23,4
Канцелярські витрати	1,8
Інші управлінські витрати	18,0
Разом	231,6

Таблиця 3.3 – Проект кошторису витрат на основні заходи онлайн-маркетингу ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»

№	Заходи	Форма оплати	Витрати на рік, грн
1	Стартова SEO оптимізація	Оплата за проект	20000
2	Моніторинг SEO оптимізації	5000/квартал	20000
3	Контекстна реклама	8000/місяць	96000
4	Налаштування SMM-кампанії	Оплата за проект	18000
5	Демонстрація SMM-оголошень	4000/місяць	48000
	Разом	-	202000

Таблиця 3.4 – План рекомендацій, який потрібно впровадити на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Термін виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний та інші види ефектів, тис. грн.
Реорганізація відділу маркетингу	Керівник служби маркетингу	3 місяці	231,6	Збільшення валового прибутку на 1%.

Продовження табл. 3.4

Застосування інтернет-маркетингу	Відділ реклами і зв'язків із громадськістю	1 місяць	202 тис. грн.	Зростання валового прибутку мінімум на 0,4%.
Впровадження тотальної системи управління якістю (TQM)	Виробничий відділ	6 місяців	156 тис. грн.	Отримання додаткового прибутку на суму 166983,31 тис. грн., покращення конкурентоспроможності підприємства, зменшиться кількість браку та витрати на гарантійне обслуговування, підвищиться імідж підприємства.