

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ «Менеджмент» \_\_\_\_\_

на тему: «Формування конкурентної позиції підприємства в ринкових умовах»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-6

\_\_\_\_\_ Вольська Інна Василівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Керівник доц., к.е.н. Дунда Світлана Петрівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(ла) і не одержував(ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
«01» листопада 2024 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

**Вольської Інни Василівни**

---

1. Тема роботи: «Формування конкурентної позиції підприємства в ринкових умовах»

керівник роботи доц., к.е.н. Дунда Світлана Петрівна

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024р. №928-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчо-нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність ТОВ «Лубенський молочний завод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування конкурентної позиції підприємства

Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод» та оцінка його конкурентної позиції на ринку

Розділ 3. Удосконалення процесу формування ТОВ «Лубенський молочний завод»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 5 рисунках та 24 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	02.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	25.01.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2025 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Інна ВОЛЬСЬКА**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Світлана ДУНДА**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методичні та прикладні засади формування конкурентної позиції підприємства в умовах сучасного ринку на прикладі ТОВ «Лубенський молочний завод».

У першому розділі досліджено сутність та класифікацію конкурентної позиції підприємства, охарактеризовано процес формування стратегії її зміцнення, а також проаналізовано методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції.

У другому розділі проведено аналіз молочної галузі України, здійснено загальну характеристику діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод» та на основі сучасних методик оцінено його конкурентну позицію на ринку.

У третьому розділі розроблено заходи щодо підвищення конкурентної позиції підприємства. Зокрема, обґрунтовано доцільність упровадження лінії молочних сумішей для спортсменів та літніх людей з різним вмістом білка і жиру, а також визначено управлінсько-організаційні умови реалізації відповідної програми.

Практичне значення роботи полягає у запропонованих заходах з удосконалення процесу формування конкурентної позиції, які можуть бути використані як ТОВ «Лубенський молочний завод», так і іншими підприємствами харчової промисловості.

Випускна робота викладена на 107 сторінках (без урахування додатків), містить 24 таблиці та 5 рисунків.

*Ключові слова:* конкурентна позиція, стратегія, молочна галузь, оцінювання, управління, продукція, харчова промисловість.

## ANNOTATION

The final qualification work examines the theoretical, methodological and applied principles of forming a competitive position of an enterprise in modern market conditions using the example of LLC "Lubensky Dairy Plant".

The first section examines the essence and classification of the competitive position of an enterprise, characterizes the process of forming a strategy for its strengthening, and analyzes methodological approaches to assessing a competitive position.

The second section analyzes the dairy industry of Ukraine, provides a general description of the activities of LLC "Lubensky Dairy Plant" and, based on modern methods, assesses its competitive position in the market.

The third section develops measures to improve the competitive position of the enterprise. In particular, the feasibility of introducing a line of milk formulas for athletes and the elderly with different protein and fat content is substantiated, and the managerial and organizational conditions for implementing the corresponding program are determined.

The practical significance of the work lies in the proposed measures to improve the process of forming a competitive position, which can be used by both LLC "Lubensky Dairy Plant" and other food industry enterprises.

The thesis is presented on 107 pages (excluding appendices), contains 24 tables and 5 figures.

**Keywords:** competitive position, strategy, dairy industry, evaluation, management, products, food industry.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність та класифікація конкурентної позиції підприємства .....	10
1.2 Процес формування стратегії зміцнення конкурентної позиції підприємства в ринкових умовах.....	15
1.3 Методичні підходи до оцінки конкурентної позиції підприємства.....	19
Висновки до розділу 1 .....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ.....	30
2.1 Аналіз молочної галузі.....	30
2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	42
2.3 Оцінка конкурентної позиції підприємства .....	53
Висновки до розділу 2 .....	66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»..	69
3.1 Програма діяльності підприємства щодо підвищення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод».....	69
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження лінії молочних сумішей для спортсменів, літніх людей з різним вмістом білка та жиру як першочергово заходу підвищення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод» .....	78
3.3 Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства щодо підвищення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод» .....	93
Висновки до розділу 3 .....	98
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	104
ДОДАТКИ .....	108

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Сучасні умови функціонування підприємств молочної галузі характеризуються високою динамічністю та зростаючою конкуренцією, що обумовлено як глобалізаційними процесами, так і специфікою внутрішнього ринку. Актуальність дослідження конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод» полягає в необхідності адаптації підприємства до змін, спричинених економічною нестабільністю, трансформацією споживчих уподобань та інтенсифікацією конкурентної боротьби. Молочна промисловість України, будучи однією з ключових ланок агропродовольчого комплексу, потребує глибокого аналізу стратегічних позицій окремих гравців для забезпечення їхньої довгострокової стійкості.

*Метою кваліфікаційної роботи* є розробка комплексного підходу до формування конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод» на основі оцінки його поточного стану та визначення пріоритетних напрямів розвитку.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі *завдання*:

- визначити сутність та класифікацію конкурентної позиції підприємства;
- описати процес формування стратегії зміцнення конкурентної позиції підприємства в ринкових умовах;
- розглянути методичні підходи до оцінки конкурентної позиції підприємства;
- провести аналіз стану молочної галузі;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- здійснити оцінку конкурентної позиції підприємства;
- навести програму діяльності підприємства щодо підвищення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод»;

- обґрунтувати доцільності впровадження лінії молочних сумішей для спортсменів, літніх людей з різним вмістом білка та жиру як першочергово заходу підвищення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод»;

- описати управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства щодо підвищення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод».

*Об'єктом дослідження* виступає господарська діяльність ТОВ «Лубенський молочний завод» у контексті конкурентного середовища молочної галузі.

*Предметом дослідження* є механізми формування та оцінки конкурентної позиції підприємства, що дозволяють визначити його місце на ринку та потенціал для розвитку.

*Методологічна база дослідження* включає такі методи. Теоретичні: аналіз наукової літератури, систематизація підходів до управління конкурентоспроможністю. Емпіричні: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, порівняльна оцінка за матрицею McKinsey та моделлю Портера. Статистичні: аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінка динаміки основних показників.

*Інформаційну основу роботи* склали дані фінансової звітності ТОВ «Лубенський молочний завод», нормативно-правові акти, що регулюють діяльність молочної галузі, а також публікації в наукових виданнях і матеріали галузевих досліджень. Практична значимість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності не лише досліджуваного підприємства, а й інших учасників ринку молочної продукції.

*Апробація роботи.* За темою дослідження опубліковано тези «Особливості сегментації молочного ринку» в Збірнику Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та

молодих вчених, Київ, 19-20 листопада 2024 р.: тези доповідей. К.: НУХТ, 2024. 307 с.

*Структура роботи* відображає логіку дослідження: перший розділ присвячений теоретичним аспектам конкурентної позиції, другий – аналізу діяльності підприємства, третій – розробці рекомендацій щодо її вдосконалення. Така структура дозволила послідовно розкрити тему та обґрунтувати запропоновані рішення.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та класифікація конкурентної позиції підприємства

Розвиток ринкової економіки нерозривно пов'язаний із конкуренцією, яка є рушійною силою еволюції відносин суб'єктів господарювання у всіх сферах економічної діяльності. Конкурентна позиція підприємства в цьому контексті стає ключовим елементом його успішного функціонування на ринку, визначаючи здатність протистояти конкурентам, реалізовувати власні переваги та задовольняти потреби споживачів.

Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «конкурентна позиція» досить різноманітні. Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного тлумачення цього терміну, що зумовлює необхідність систематизації існуючих поглядів та формування комплексного розуміння цієї категорії.

За визначенням відомого економіста та маркетолога М. Портера, конкурентна позиція – це положення, яке підприємство займає в певній галузі відповідно до результатів своєї діяльності та переваг порівняно з конкурентами [23]. В. Павлюк визначає конкурентну позицію як «місце підприємства в конкретному ринковому сегменті за певний період часу відносно конкурентів, що визначається конкурентоспроможністю його товарів та ефективністю діяльності» [20].

Авторка Н. Владимирська розглядає конкурентну позицію як «сукупність конкурентних переваг підприємства, які формують його унікальний конкурентний статус на ринку та визначають спроможність вести успішну конкурентну боротьбу» [5]. О. Загородна трактує дане поняття як «результат діяльності підприємства, який виражається у певному становищі на конкретному ринку, що формується внаслідок реалізації конкурентних

переваг та стратегій і забезпечує здатність протидіяти впливу несприятливих факторів конкуренції» [10].

Аналізуючи різні підходи до визначення конкурентної позиції, можна сформулювати узагальнене визначення: конкурентна позиція підприємства – це його положення на ринку відносно конкурентів, що визначається рівнем конкурентоспроможності його продукції, ефективністю використання ресурсного потенціалу, здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Сутність конкурентної позиції розкривається через її основні характеристики:

1. Відносний характер – конкурентна позиція визначається в порівнянні з позиціями конкурентів.
2. Динамічність – позиція підприємства може змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.
3. Комплексність – формується на основі сукупності конкурентних переваг.
4. Стратегічна спрямованість – орієнтована на досягнення довгострокових цілей.
5. Вимірюваність – може бути оцінена за допомогою кількісних та якісних показників [15].

Для більш глибокого розуміння сутності конкурентної позиції підприємства необхідно розглянути її класифікацію за різними ознаками (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Класифікація конкурентних позицій підприємства

Класифікаційна ознака	Типи конкурентних позицій
1	2
За силою позиції	Домінуюча, сильна, сприятлива, задовільна, слабка, нежиттєздатна
За масштабом охоплення ринку	Лідер ринку, претендент на лідерство, послідовник, нішер
За рівнем конкурентних переваг	Унікальна, стійка, нестійка

## Продовження табл. 1.1

1	2
За стратегічною спрямованістю	Наступальна, оборонна, відступальна
За динамікою розвитку	Зростаюча, стабільна, спадна
За часовим горизонтом	Короткострокова, середньострокова, довгострокова
За джерелами формування	Ресурсна, технологічна, інноваційна, маркетингова, організаційна

*Джерело: сформовано автором на основі [5, 15, 20, 23]*

Розглянемо детальніше основні типи конкурентних позицій за силою позиції.

Таблиця 1.2

## Класифікація конкурентних позицій підприємства

Критерій 1	Тип позиції 2	Характеристика 3
1. За рівнем ринкової позиції	Домінуюча	Частка ринку понад 40%, здатність впливати на ринок, технологічне лідерство, висока рентабельність
	Сильна	Частка ринку 25–40%, стабільні переваги, незалежність від конкурентів
	Сприятлива	Частка ринку 15–25%, достатня прибутковість, потенціал до зростання
	Задовільна	Частка ринку 5–15%, середні показники, сильна конкуренція
	Слабка	Частка ринку < 5%, слабкі переваги, низька рентабельність
	Нежиттєздатна	Відсутність переваг, збитковість, загроза виходу з ринку
2. За масштабом охоплення ринку	Лідер ринку	Найбільша частка, визначає розвиток галузі, ціноутворення, стандарти
	Претендент на лідерство	Активно конкурує з лідером, прагне зайняти його місце
	Послідовник	Орієнтується на стратегію лідера, не ініціює змін
	Нішер	Обслуговує вузький сегмент, уникає конкуренції з великими гравцями
3. За рівнем конкурентних переваг	Унікальна	Має виняткові, складнокопійовані переваги
	Стійка	Переваги підтримуються ефективною стратегією, довготривалі
	Нестійка	Переваги нестабільні, легко втрачаються через зовнішні впливи
4. За стратегічною спрямованістю	Наступальна	Активне розширення ринку, інновації, атака на конкурентів
	Оборонна	Захист частки ринку, укріплення існуючих переваг

*Продовження табл. 1.2*

1	2	3
	Відступальна	Скорочення активності, переорієнтація на інші ринки

*Джерело: сформовано автором на основі [20, 23]*

Перший критерій — рівень ринкової позиції — формує уявлення про здатність підприємства утримувати або розширювати свою частку ринку, генерувати прибуток і впливати на конкурентне середовище. Така позиція розглядається не як статичний факт, а як результат взаємодії ресурсної бази, інноваційного підходу та ефективності управління. Домінуючі гравці, як правило, формують ринкові тренди, тоді як компанії з низькою часткою ринку змушені адаптуватися до зовнішніх умов, часто зазнаючи структурного тиску з боку сильніших учасників.

Наступна площина — масштаб охоплення ринку — дозволяє ідентифікувати тип ролі, яку відіграє компанія в межах своєї галузі. У межах цієї категорії увага фокусується не стільки на абсолютних показниках, скільки на якості впливу. Лідер формує нормативи, змінює правила гри. Той, хто претендує на лідерство, виступає каталізатором змін, змагаючись не лише за частку, а й за визнання. Послідовник, навпаки, діє у межах уже встановленої системи координат, намагаючись мінімізувати ризики. Нішер, своєю чергою, концентрує ресурси на вузькоспеціалізованих сегментах, поза сферою інтересів масштабних операторів.

Третій критерій — рівень конкурентних переваг — є чи не найменш стабільним із-поміж усіх. Підприємство може володіти винятковими, складно відтворюваними ресурсами, які гарантують довготривалу захищеність від тиску. Водночас навіть найстійкіші переваги потребують постійного оновлення. У тих випадках, коли такі переваги виявляються вразливими або легко копіюються, ринкова позиція стає нестійкою й потенційно загрозливою в умовах високої динаміки середовища.

Остання категорія — стратегічна спрямованість — демонструє поведінкову модель підприємства. Якщо організація зорієнтована на

розширення, вона вдається до агресивних кроків, упроваджує інновації, веде активну боротьбу за частку. У випадку оборонної тактики спостерігається закріплення досягнутих результатів, підвищення ефективності та мінімізація втрат. Якщо ж ідеться про відступальну стратегію, то така поведінка зазвичай свідчить про втрату контролю над середовищем, перегляд ринкових пріоритетів або зміну бізнес-моделі.

Формування конкурентної позиції підприємства відбувається під впливом численних факторів, які можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносяться: динаміка ринку, інтенсивність конкуренції, стан економіки, державне регулювання, технологічні зміни, соціально-культурні фактори. Внутрішні фактори включають: ресурсний потенціал підприємства, якість продукції, технологічний рівень виробництва, інноваційна активність, ефективність маркетингової діяльності, організаційна структура, кваліфікація персоналу, корпоративна культура [8].

Важливо відзначити взаємозв'язок між поняттями «конкурентна позиція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги». Конкурентоспроможність є здатністю підприємства ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, виробляючи продукцію, що відповідає потребам споживачів. Конкурентні переваги – це характеристики підприємства та його продукції, які створюють перевагу над конкурентами. Конкурентна позиція, в свою чергу, є результатом реалізації конкурентоспроможності та конкурентних переваг, що визначає місце підприємства на ринку відносно конкурентів [10].

Таким чином, конкурентна позиція є комплексною характеристикою, що відображає положення підприємства на ринку, його здатність конкурувати та досягати успіху в довгостроковій перспективі. Розуміння сутності та класифікації конкурентних позицій дозволяє підприємствам ефективно оцінювати своє положення та розробляти відповідні стратегії для його покращення.

## **1.2 Процес формування стратегії зміцнення конкурентної позиції підприємства в ринкових умовах**

Теоретичні засади конкурентної позиції підприємства ґрунтуються на ключових концепціях та теоріях конкурентоспроможності, які розвивались протягом останніх століть. Еволюція теоретичних підходів до розуміння конкуренції та конкурентної позиції підприємств проходила паралельно з трансформацією економічних систем та ринкових відносин.

Початок формування теорії конкуренції пов'язують з роботами класиків економічної думки, зокрема А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. С. Мілля, які розглядали конкуренцію як змагання за отримання максимального прибутку. На їх думку, конкуренція є механізмом, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів та встановлення рівноважних цін на ринку.

Значний внесок у розвиток теорії конкуренції та конкурентної позиції зробив М. Портер, який розробив концепцію конкурентних переваг, модель п'яти сил конкуренції та типову стратегію конкуренції. За М. Портером, конкурентна позиція підприємства формується під впливом п'яти конкурентних сил: загрози появи нових конкурентів, загрози появи товарів-замінників, ринкової влади постачальників, ринкової влади споживачів та рівня конкурентної боротьби [23].

Сучасні дослідники розвивають теорію конкурентної позиції, акцентуючи увагу на різних аспектах цього поняття. Так, ресурсна теорія підприємства, розроблена Дж. Барні, Р. Грантом та ін., стверджує, що конкурентна позиція формується на основі унікальних ресурсів та компетенцій, які складно імітувати конкурентам. Ця теорія підкреслює внутрішні фактори формування конкурентної позиції, такі як людський капітал, технології, організаційна культура.

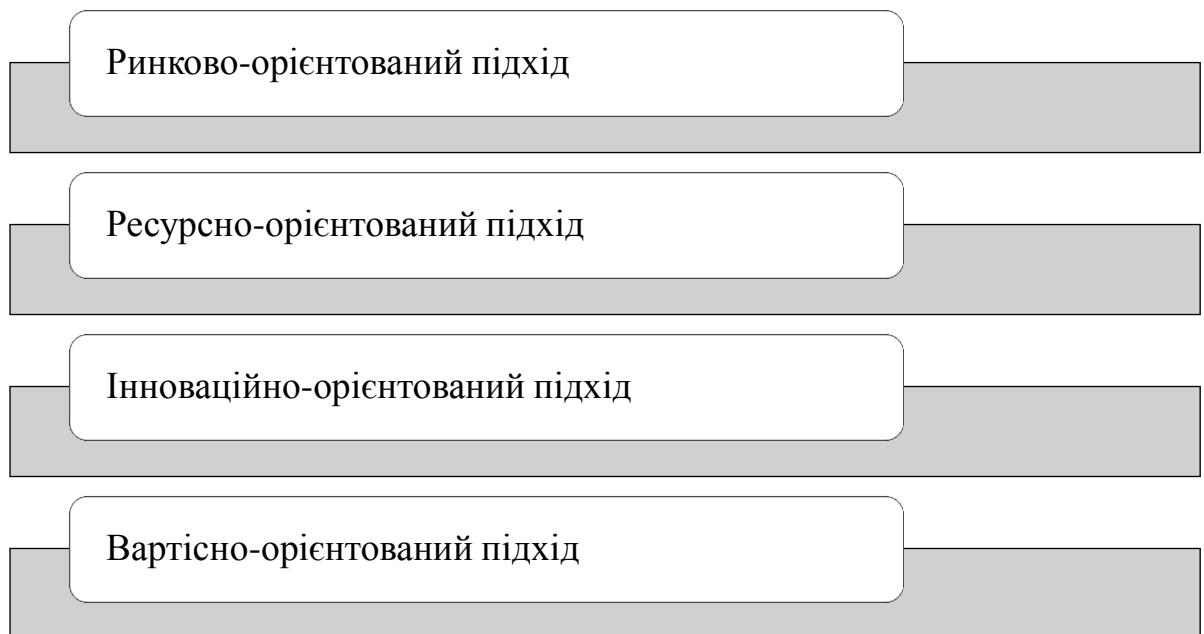
Інший підхід – теорія динамічних здатностей, розроблена Д. Тісом, Г. Пізано та А. Шуеном, – наголошує на здатності підприємства постійно оновлювати та перебудовувати свої компетенції для адаптації до

швидкозмінного бізнес-середовища. Згідно з цією теорією, конкурентна позиція визначається не тільки наявними ресурсами, а й здатністю підприємства ефективно використовувати їх та трансформувати в умовах змін [10].

Значну роль у формуванні конкурентної позиції відіграють також концепції маркетингу та стратегічного управління. Ф. Котлер та Ж.-Ж. Ламбен розглядають конкурентну позицію через призму ринкового позиціонування, яке передбачає створення в свідомості споживачів унікального образу підприємства та його продукції, що відрізняє їх від конкурентів.

На формування теоретичних засад конкурентної позиції вплинули й концепції стратегічного управління, зокрема матриця БКГ, модель GE/McKinsey, матриця І. Ансоффа, які дозволяють аналізувати положення підприємства на ринку та розробляти відповідні стратегії конкуренції [17].

Аналіз сучасних теорій дозволяє виділити основні підходи до формування конкурентної позиції підприємства (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Основні підходи до формування конкурентної позиції підприємства**

*Джерело: сформовано автором на основі [8, 17, 23]*

Ринково-орієнтований підхід, заснований на роботах М. Портера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, розглядає формування конкурентної позиції як процес адаптації до вимог ринку та дій конкурентів. Відповідно до цього підходу, конкурентна позиція формується за допомогою таких інструментів, як сегментація ринку, аналіз конкурентів, позиціонування товару, формування конкурентних стратегій.

Ресурсно-орієнтований підхід, що ґрунтується на ресурсній теорії підприємства, передбачає формування конкурентної позиції шляхом розвитку унікальних ресурсів та компетенцій, які створюють стійкі конкурентні переваги. До таких ресурсів відносять матеріальні активи, технології, інтелектуальну власність, людський капітал, організаційну культуру.

Інноваційно-орієнтований підхід, заснований на теоріях Й. Шумпетера, К. Крістенсена, розглядає інновації як ключовий інструмент формування конкурентної позиції. Згідно з цим підходом, підприємства можуть досягати конкурентних переваг шляхом впровадження продуктових, процесних, маркетингових та організаційних інновацій.

Вартісно-орієнтований підхід, розроблений А. Раппапортом, Т. Коуплендом, Дж. Муріном, передбачає формування конкурентної позиції через створення цінності для акціонерів та інших стейкхолдерів. Цей підхід фокусується на таких показниках, як економічна додана вартість (EVA), ринкова додана вартість (MVA), рентабельність інвестованого капіталу (ROIC) [8].

Кожен із цих підходів має свої переваги та обмеження, тому в сучасних умовах найбільш ефективним є інтегрований підхід, який поєднує елементи різних концепцій та теорій. Такий підхід дозволяє враховувати як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (ресурсні) фактори формування конкурентної позиції, а також динамічні аспекти конкуренції.

Основні фактори, що визначають конкурентну позицію підприємства, можна поділити на кілька груп (табл. 1.3).

**Фактори, що визначають конкурентну позицію підприємства**

Група факторів	Характеристика
Ринкові фактори	Розмір та динаміка ринку, структура споживчого попиту, інтенсивність конкуренції, бар'єри входу на ринок, стадія життєвого циклу галузі
Продуктові фактори	Якість продукції, асортимент, інноваційність, унікальність, цінова політика, післяпродажне обслуговування
Виробничо-технологічні фактори	Технологічний рівень виробництва, ефективність використання ресурсів, гнучкість виробничих процесів, якість контролю
Маркетингові фактори	Ефективність системи збуту, рекламна активність, імідж бренду, якість маркетингових досліджень
Організаційно-управлінські фактори	Організаційна структура, корпоративна культура, кваліфікація персоналу, система мотивації, якість управлінських рішень
Фінансово-економічні фактори	Фінансова стійкість, платоспроможність, рентабельність, інвестиційна привабливість
Інноваційні фактори	Рівень інноваційної активності, наявність інтелектуальної власності, ефективність R&D

*Джерело: сформовано автором на основі [5, 15, 20, 27]*

Формування конкурентної позиції підприємства є складним і динамічним процесом, який відбувається під впливом багатьох факторів та залежить від галузевих особливостей, розміру підприємства, його ресурсів та компетенцій, а також від загальноекономічних умов. Цей процес передбачає не тільки аналіз ринку та конкурентів, а й оцінку власних можливостей, розробку стратегій конкуренції, їх реалізацію та постійний моніторинг результатів.

Сучасні теоретичні концепції підкреслюють необхідність системного підходу до формування конкурентної позиції, який враховує взаємодію підприємства з усіма елементами його бізнес-середовища: споживачами, постачальниками, конкурентами, державними органами, громадськістю. Крім того, важливим аспектом є динамічний характер конкурентної позиції, яка постійно змінюється під впливом нових ринкових викликів та можливостей.

Таким чином, теоретичні засади конкурентної позиції підприємства представляють собою комплекс концепцій, теорій та підходів, які пояснюють сутність, фактори та механізми формування позиції підприємства на ринку відносно конкурентів. Розуміння цих теоретичних основ є необхідним для

розробки ефективних стратегій конкуренції та забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки конкурентної позиції підприємства**

Формування конкурентної позиції підприємства є складним багатоетапним процесом, який потребує чітких методичних підходів для забезпечення його ефективності. В науковій літературі існують різні методичні підходи до формування конкурентної позиції, які відрізняються за своєю сутністю, інструментарієм та сферою застосування.

Аналіз сучасних наукових розробок дозволяє виділити кілька основних методичних підходів до формування конкурентної позиції підприємства на ринку:

1. Методичний підхід, заснований на конкурентних стратегіях М. Портера, передбачає формування конкурентної позиції шляхом вибору та реалізації однієї з базових стратегій: лідерство за витратами, диференціація або фокусування. Кожна з цих стратегій визначає особливий спосіб досягнення конкурентних переваг та формування унікальної позиції на ринку [23].

2. Методичний підхід, заснований на матричних моделях, використовує такі інструменти, як матриця БКГ, матриця GE/McKinsey, матриця Shell/DPM, матриця ADL/LC, для аналізу позиції підприємства або його окремих бізнес-одиниць на ринку та визначення відповідних стратегій розвитку. Цей підхід дозволяє візуалізувати положення підприємства відносно конкурентів та обрати оптимальну стратегію в залежності від ринкової позиції [9].

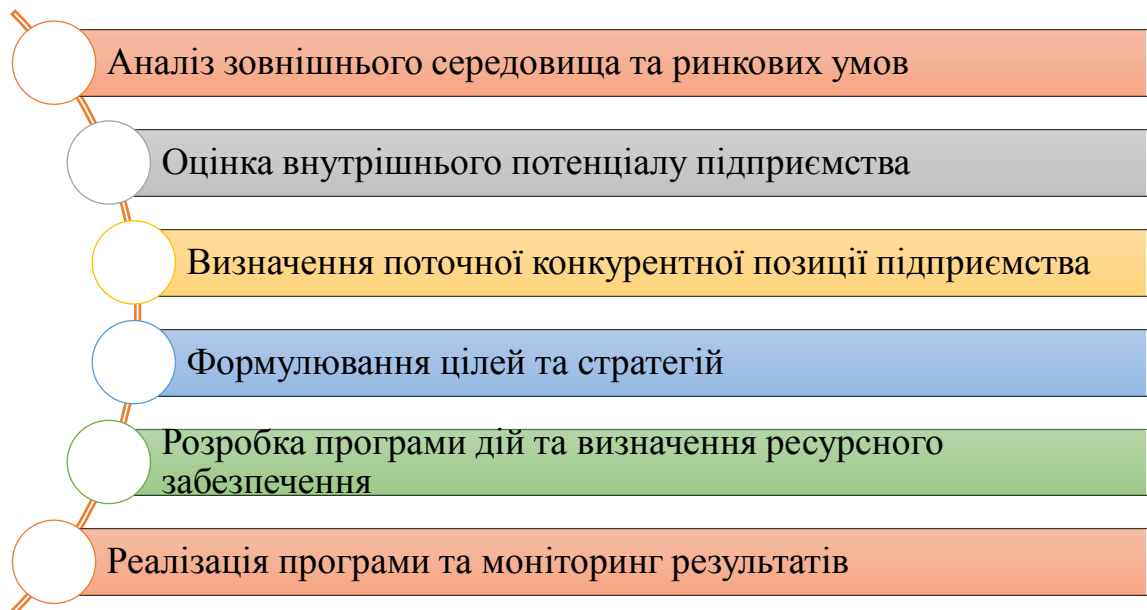
3. Маркетинговий підхід до формування конкурентної позиції базується на концепціях сегментації, таргетування та позиціонування. Відповідно до цього підходу, конкурентна позиція формується шляхом

вибору цільових сегментів ринку та створення унікального ціннісного пропозиції для споживачів, яка відрізняє підприємство від конкурентів [7].

4. Ресурсний підхід передбачає формування конкурентної позиції на основі розвитку ключових ресурсів та компетенцій, які є джерелом стійких конкурентних переваг. Цей підхід акцентує увагу на внутрішніх факторах конкурентоспроможності, таких як унікальні технології, кваліфікація персоналу, організаційні здібності [18].

5. Інноваційний підхід розглядає інновації як ключовий інструмент формування конкурентної позиції. Згідно з цим підходом, підприємства можуть досягати конкурентних переваг шляхом впровадження різних типів інновацій: продуктових, процесних, маркетингових, організаційних [8].

Процес формування конкурентної позиції підприємства на ринку можна представити у вигляді послідовності етапів, кожен з яких має свої методи та інструменти (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Етапи формування конкурентної позиції підприємства на ринку**

*Джерело: сформовано автором на основі [9, 15, 20]*

На етапі аналізу зовнішнього середовища та ринкових умов використовуються такі методи:

- PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства;
- аналіз галузі за моделлю п'яти сил М. Портера, що дає можливість оцінити конкурентну структуру галузі та визначити основні загрози;
- аналіз ринкових тенденцій, який включає вивчення динаміки ринку, змін у споживчих перевагах, технологічних інновацій;
- конкурентний бенчмаркінг, що передбачає порівняння показників діяльності підприємства з лідерами галузі для виявлення сильних та слабких сторін [35].

На етапі оцінки внутрішнього потенціалу підприємства застосовуються:

- аналіз ресурсного потенціалу, який включає оцінку матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів;
- функціональний аналіз, що передбачає оцінку ефективності виконання основних функцій підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал);
- аналіз ланцюга створення вартості, який дозволяє виявити джерела конкурентних переваг у різних видах діяльності підприємства;
- аналіз ключових компетенцій, що передбачає визначення унікальних навичок та знань, які формують конкурентні переваги [17].

На етапі визначення поточної конкурентної позиції підприємства використовуються:

- матричні методи (матриця БКГ, матриця GE/McKinsey, матриця ADL/LC), які дозволяють візуалізувати позицію підприємства на ринку;
- багатофакторні методи оцінки конкурентоспроможності, що передбачають розрахунок інтегрального показника на основі різних факторів;
- метод конкурентних профілів, який передбачає порівняння підприємства з конкурентами за ключовими факторами успіху;

- SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища [15].

На етапі формулювання цілей та стратегій використовуються:

- метод дерева цілей, який дозволяє структурувати цілі підприємства за рівнями та напрямками;
- вибір конкурентної стратегії за М. Портером (лідерство за витратами, диференціація, фокусування);
- портфельний аналіз, що передбачає формування оптимального набору бізнес-напрямків;
- моделі стратегічного позиціонування, які дозволяють визначити унікальне місце підприємства на ринку [8].

На етапі розробки програми дій та визначення ресурсного забезпечення застосовуються:

- метод проектного управління, який дозволяє структурувати роботу над формуванням конкурентної позиції як проект з чітким планом, бюджетом та відповідальними особами;
- ресурсне планування, що передбачає визначення необхідних ресурсів для реалізації стратегії;
- метод критичного шляху, який дозволяє визначити оптимальну послідовність дій для досягнення цілей;
- бюджетування, що передбачає розробку бюджету для реалізації стратегії [2].

На етапі реалізації програми та моніторингу результатів використовуються:

- система збалансованих показників, яка дозволяє контролювати процес реалізації стратегії за різними перспективами (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток);
- методи контролінгу, що передбачають регулярну оцінку досягнення цілей та внесення коректив у стратегію;

- методи управління змінами, які дозволяють ефективно впроваджувати нові процеси та підходи в організації;
- методи аналізу ефективності, що передбачають оцінку результатів реалізації стратегії та її впливу на конкурентну позицію підприємства [10].

Для оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку використовуються різні методики, які можна поділити на кілька груп:

1. Методики, засновані на аналізі порівняльних переваг, передбачають оцінку конкурентної позиції на основі таких показників, як виробничі витрати, прибутковість, ринкова частка, обсяги продажів. До цієї групи відносяться методики, розроблені М. Портером, Ж.-Ж. Ламбенем, І. Ансоффом.

2. Методики, засновані на теорії рівноваги підприємства та галузі, передбачають оцінку конкурентної позиції на основі аналізу рівноважного стану підприємства, при якому воно не має стимулів до зміни обсягів виробництва та продажів.

3. Методики, засновані на теорії ефективної конкуренції, передбачають оцінку конкурентної позиції на основі аналізу ефективності різних аспектів діяльності підприємства: виробничої, фінансової, маркетингової, управлінської.

4. Методики, засновані на теорії якості продукції, передбачають оцінку конкурентної позиції на основі порівняння якості продукції підприємства з якістю продукції конкурентів.

5. Матричні методики, які передбачають візуалізацію конкурентної позиції підприємства на основі таких параметрів, як ринкова частка, темпи зростання, привабливість ринку, конкурентоспроможність продукції [15].

Кожна з цих методик має свої переваги та обмеження, тому для комплексної оцінки конкурентної позиції підприємства доцільно використовувати поєднання різних підходів.

Нами в роботі буде використані наступні методики.

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є інструментом стратегічного менеджменту, розробленим для оцінки внутрішніх (сильні та слабкі сторони) і зовнішніх (можливості та загрози) факторів, що впливають на діяльність підприємства. Теоретично, SWOT допомагає ідентифікувати конкурентні переваги та ризики, створюючи основу для розробки стратегій, таких як SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей) або WT (мінімізація слабкостей для уникнення загроз). Метод ґрунтується на працях К. Ендрюса та І. Ансоффа, які наголошували на необхідності узгодження внутрішніх ресурсів із зовнішнім середовищем.

Аналіз передбачає якісну оцінку факторів, їх класифікацію та визначення пріоритетів для стратегічного планування. Внутрішні фактори оцінюються через аналіз ресурсів, процесів і результатів діяльності, а зовнішні – через дослідження ринку, конкурентів і макроекономічного середовища.

SPACE-аналіз є багатовимірним методом стратегічного позиціонування, який оцінює підприємство за чотирма параметрами: фінансова сила (FS), конкурентні переваги (CA), стабільність галузі (ES) і привабливість галузі (IA). Розроблений у 1980-х роках А. Роу та іншими, цей метод дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства на матриці з чотирма квадрантами, кожен із яких відповідає певному типу стратегії (агресивна, конкурентна, консервативна, оборонна). Теорія базується на ідеї, що стратегія залежить від балансу між внутрішніми можливостями та зовнішніми умовами.

Кожен вимір оцінюється за кількома критеріями (наприклад, рентабельність для FS, частка ринку для CA) за шкалою від позитивних до негативних значень. Координати на матриці розраховуються як сума середніх оцінок ( $X = IA + CA$ ,  $Y = FS + ES$ ), що визначає рекомендовану стратегію. Метод акцентує на кількісній і якісній оцінці для обґрунтування стратегічного вибору.

Дев'ятипольна матриця McKinsey, розроблена консалтинговою компанією McKinsey & Company у 1970-х роках, є інструментом портфельного аналізу для оцінки стратегічної позиції бізнес-одиниць. Вона базується на двох вимірах: привабливість ринку (зростання, прибутковість, бар'єри входу) і конкурентна сила підприємства (частка ринку, якість продукції, фінансові ресурси). Теорія припускає, що підприємства повинні розподіляти ресурси залежно від позиції на матриці (інвестувати, підтримувати чи скорочувати діяльність).

Кожен вимір оцінюється за зваженою системою, де критерії мають певну вагу залежно від їх стратегічної значущості. Загальна оцінка визначає позицію в одному з дев'яти полів матриці, що відповідає стратегіям зростання, селективного розвитку чи скорочення. Метод акцентує на комплексному підході до оцінки ринкових і внутрішніх факторів.

Модель конкурентних стратегій Майкла Портера, запропонована в 1980 році, фокусується на виборі стратегії через два виміри: тип конкурентної переваги (диференціація чи лідерство за витратами) і широта цільового ринку (широкий чи вузький). Теорія Портера стверджує, що підприємство мусить чітко обрати одну стратегію, інакше ризикує «застрягти посередині», втрачаючи конкурентоспроможність. Стратегії включають лідерство за витратами, диференціацію або фокусування на ніші.

Аналіз передбачає оцінку поточної стратегічної позиції підприємства та її відповідності ринковим умовам. Метод використовує якісну оцінку конкурентних переваг і ринкового охоплення, щоб визначити, чи має підприємство чітку стратегію, чи перебуває в стані невизначеності.

Метод радару конкурентоспроможності (Competitive Profile Matrix) є порівняльним інструментом, який дозволяє оцінити позицію підприємства відносно конкурентів за ключовими факторами успіху (КФУ). Теорія, поширена в стратегічному менеджменті, базується на ідеї, що конкурентоспроможність залежить від сукупності параметрів (якість, ціна, дистрибуція тощо), які мають різну вагу залежно від галузі. Метод часто

використовується для візуалізації сильних і слабких сторін у конкурентному середовищі.

КФУ оцінюються за п'ятибальною шкалою, з урахуванням їхньої ваги, визначеної експертним шляхом. Зважені оцінки сумуються для отримання інтегрального показника конкурентоспроможності. Візуалізація у вигляді радіальної діаграми дозволяє порівняти профіль підприємства з конкурентами, виділяючи зони для вдосконалення.

Теоретична база методик ґрунтується на працях класиків стратегічного менеджменту (М. Портер, І. Ансофф, К. Ендрюс) і сучасних розробках у сфері конкурентного аналізу, що забезпечує їх універсальність і практичну цінність для оцінки конкурентної позиції підприємства.

Важливим аспектом формування конкурентної позиції підприємства є вибір конкурентної стратегії. М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії:

1. Стратегія лідерства за витратами передбачає формування конкурентної позиції шляхом зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції. Такого роду стратегія дозволяє підприємству пропонувати продукцію за нижчими цінами або отримувати вищий прибуток при середньоринкових цінах.

2. Стратегія диференціації передбачає формування конкурентної позиції шляхом створення унікальної продукції, яка відрізняється від продукції конкурентів якістю, технічними характеристиками, дизайном, сервісом. Ця стратегія дозволяє підприємству встановлювати преміальні ціни та формувати лояльність споживачів.

3. Стратегія фокусування передбачає формування конкурентної позиції шляхом концентрації зусиль на певному сегменті ринку та задоволення потреб цієї цільової групи споживачів краще, ніж конкуренти. В рамках цієї стратегії можна використовувати як лідерство за витратами, так і диференціацію, але в межах обраного сегмента [23].

Вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як ресурси та компетенції підприємства, структура галузі, дії конкурентів, потреби споживачів, стадія життєвого циклу галузі, ринкові тенденції.

Після вибору базової конкурентної стратегії підприємство розробляє програму дій для її реалізації. Ця програма включає заходи в різних функціональних сферах: виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом, інновації. Розробка програми дій передбачає визначення конкретних заходів, строків їх реалізації, відповідальних осіб, необхідних ресурсів та очікуваних результатів.

Важливою складовою формування конкурентної позиції є моніторинг результатів та внесення коректив у стратегію. Моніторинг здійснюється на основі системи показників, які відображають різні аспекти конкурентної позиції: ринкова частка, прибутковість, лояльність споживачів, інноваційна активність, ефективність бізнес-процесів. На основі результатів моніторингу підприємство може вносити корективи в стратегію та програму дій для адаптації до змін у ринковому середовищі.

Таким чином, методичні підходи до формування конкурентної позиції підприємства на ринку представляють собою комплекс методів, інструментів та процедур, які дозволяють підприємству аналізувати ринкове середовище, оцінювати власний потенціал, визначати поточну конкурентну позицію, формулювати цілі та стратегії, розробляти програму дій та контролювати результати її реалізації. Використання цих методичних підходів дозволяє підприємству формувати стійку конкурентну позицію на ринку та забезпечувати довгостроковий успіх в умовах конкуренції.

## **Висновки до розділу 1**

Проведений аналіз теоретичних та методичних засад формування конкурентної позиції підприємства дозволяє сформулювати ключові положення, що відображають сутність та особливості цього процесу.

Конкурентна позиція підприємства є комплексною характеристикою його ринкового становища, визначеного рівнем конкурентоспроможності продукції, ефективністю використання ресурсів, адаптивністю до змін зовнішнього середовища та здатністю створювати стійкі конкурентні переваги. Вона має відносний, динамічний та стратегічно орієнтований характер, що вимагає постійного моніторингу та вдосконалення. Класифікація конкурентних позицій за такими ознаками, як сила позиції, масштаб охоплення ринку, рівень конкурентних переваг, стратегічна спрямованість, динаміка розвитку, часовий горизонт та джерела формування, забезпечує глибоке розуміння різноманітних аспектів цього поняття та сприяє вибору адекватних стратегій для їх зміцнення.

Формування конкурентної позиції підприємства ґрунтується на інтеграції ринково-орієнтованого, ресурсного, інноваційного та вартісно-орієнтованого підходів, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах конкурентоспроможності. Ринкові, продуктові, виробничо-технологічні, маркетингові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та інноваційні фактори відіграють визначальну роль у цьому процесі, вимагаючи системного аналізу та врахування галузевих особливостей. Теоретичні концепції, зокрема ідеї М. Портера, ресурсна теорія, теорія динамічних здатностей, а також концепції стратегічного управління та маркетингу, створюють міцну основу для розробки стратегій конкуренції.

Методичні підходи до формування конкурентної позиції підприємства охоплюють аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішнього потенціалу, визначення поточної позиції, формулювання цілей, розробку стратегій, а також моніторинг результатів. Використання таких інструментів, як PEST-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, матричні методи, SWOT-аналіз, конкурентний бенчмаркінг та система збалансованих показників, забезпечує комплексний підхід до оцінки та зміцнення конкурентної позиції. Вибір базових стратегій – лідерства за витратами, диференціації чи фокусування –

залежить від ресурсів підприємства, ринкових умов та потреб споживачів, що підкреслює необхідність гнучкості та адаптивності в управлінні.

Таким чином, формування конкурентної позиції підприємства є багатограним процесом, який вимагає поєднання теоретичних знань, методичних інструментів та практичних рішень для забезпечення сталого розвитку та успіху в умовах ринкової конкуренції.

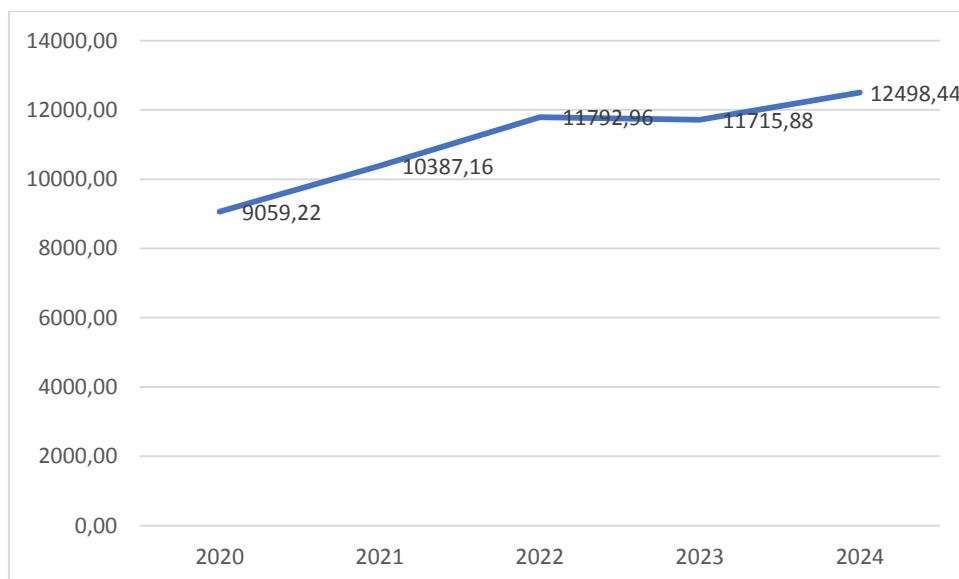
## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ

#### 2.1 Аналіз молочної галузі

Молочна індустрія України переживає період глибокої трансформації, викликаній складним переплетінням внутрішніх економічних чинників та зовнішніх геополітичних викликів. Галузь, яка протягом десятиліть займала провідні позиції на світовому ринку експорту молочної продукції, особливо сиру та сухого молока, нині характеризується значним скороченням виробничих потужностей.

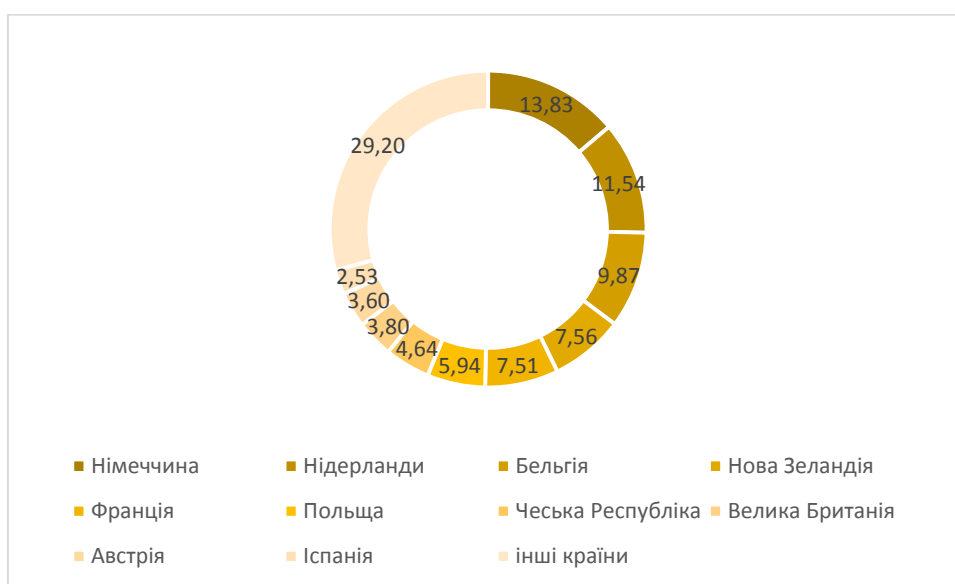
Глобальний контекст розвитку молочної індустрії демонструє стійку тенденцію до зростання. Світовий експорт молока за кодом УКТЗЕД 0401 (молоко та вершки незгущені без цукру) збільшився з 9,06 млрд доларів США у 2020 році до 12,50 млрд доларів у 2024 році, що становить приріст майже на 38% (рис. 2.1).



**Рис. 2.1.** Динаміка світового експорту молока за кодом УКТЗЕД 0401, млн дол. США

*Джерело: сформовано автором за [40]*

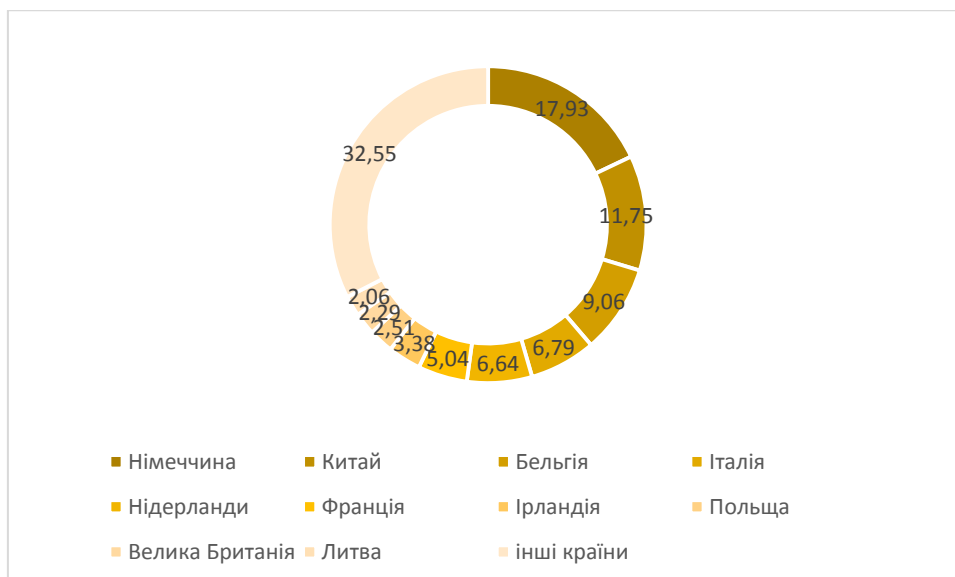
Структурний аналіз світового експорту молочної продукції виявляє домінування європейських країн. Німеччина утримує лідерські позиції, забезпечуючи 13,83% світового експорту у 2024 році з вартістю 1,73 млрд доларів. Нідерланди демонструють найбільш динамічне зростання, збільшивши свою частку з 7,14% до 11,54% за п'ятирічний період. Бельгія стабільно посідає третє місце з часткою близько 10%. Традиційні молочні експортери, зокрема Нова Зеландія та Франція, зберігають значні позиції з частками 7,56% та 7,51% відповідно (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Структура світового експорту молока за кодом УКТЗЕД 0401, %**

*Джерело: сформовано автором за [40]*

Імпортна структура характеризується ще більшою концентрацією. Німеччина виступає не лише провідним експортером, але й найбільшим імпортером молочної продукції, контролюючи 17,93% світового імпорту. Китай, попри деяке зниження з 17,14% у 2021 році до 11,75% у 2024 році, залишається другим за величиною імпортером. Європейський ринок демонструє високу внутрішньорегіональну торгівлю, що підтверджується значними позиціями Бельгії, Італії та Нідерландів серед провідних імпортерів (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Структура світового імпорту молока за кодом УКТЗЕД 0401, %**

*Джерело: сформовано автором за [40]*

Ринок молочної продукції в Україні має складну структуру, яка охоплює кілька ключових сегментів: рідке молоко, масло, сир, сухе молоко, конденсоване молоко, йогурти та інші ферментовані продукти. Місткість ринку, за оцінками Infagro, у 2024 році склала близько 3,3 мільйона тонн переробленого молока, а прогноз на 2025 рік передбачає зростання до 3,5 мільйона тонн, що перевищує довоєнні показники. Основними тенденціями розвитку галузі є поступове скорочення частки дрібних господарств, зростання ролі промислових ферм та посилення залежності від імпорту.

Промислові ферми, які на кінець 2024 року утримували 375 тисяч корів, відіграють дедалі більшу роль у забезпеченні сировини для переробних підприємств. Дрібні господарства, які раніше домінували в структурі виробництва, втрачають позиції через низьку продуктивність, обмежений доступ до сучасних технологій та економічні труднощі. Ці зміни відображають ширші тенденції модернізації галузі, хоча вони супроводжуються викликами, пов'язаними з недостатньою інвестиційною підтримкою та нестабільністю економічного середовища.

Національна молочна галузь України переживає критичний період, характеризований постійним скороченням поголів'я великої рогатої худоби. Загальна чисельність худоби зменшилася з 2,87 млн голів на початок 2021 року до 2,00 млн голів станом на початок 2025 року. Особливо критичною є ситуація з поголів'ям корів, яке скоротилося з 1,67 млн до 1,15 млн голів за той самий період. Щорічні темпи скорочення коливаються від 6,65% до 12,38%, що свідчить про системну кризу галузі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Динаміка ВРХ на 1 січня, тис. голів

Роки	усього	у т. ч. корови	Абс. відхилення, тис голів	Відн. відх., %
2021	2874,0	1673,0	-	-
2022	2644,0	1544,0	-129	-7,71
2023	2307,1	1352,8	-191,2	-12,38
2024	2156,2	1262,9	-89,9	-6,65
2025	2001,6	1154,7	-108,2	-8,57

Джерело: сформовано автором за <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Виробництво молока демонструє аналогічну негативну динаміку. З максимального рівня 9,26 млн тонн у 2020 році обсяги виробництва знизилися до 7,25 млн тонн у 2024 році, що становить скорочення на 21,8%. Найбільш драматичним був 2022 рік, коли спостерігалось падіння на 10,86% порівняно з попереднім роком. Темпи скорочення дещо сповільнилися в останні роки, проте залишаються негативними.

Таблиця 2.2

### Динаміка виробництва молока, тис т

Роки	усього	Абс. відхилення, тис голів	Відн. відх., %
2020	9263,6	-	-
2021	8713,9	-549,7	-5,93
2022	7767,7	-946,2	-10,86
2023	7430,4	-337,3	-4,34
2024	7246,4	-184	-2,48

Джерело: сформовано автором за [41]

Переробна галузь також зазнає суттєвих трансформацій. Надходження сирого молока на переробні підприємства характеризується нестабільністю:

після зниження з 3,51 млн тонн у 2020 році до 2,77 млн тонн у 2022 році, спостерігається часткове відновлення до 3,22 млн тонн у 2024 році. Структурні зміни в джерелах постачання свідчать про концентрацію виробництва: частка закупівель у сільськогосподарських підприємств зростає з 77,7% до 89,6%, тоді як закупівлі у населення скоротилися з 20,9% до 7,6% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Надходження молока від сільськогосподарських тварин усіх видів на переробні підприємства у 2020-2024 роках, тис т**

	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024/2020, %
Загальна маса надходження молока сирого	3511,8	3197,8	2767,5	2918,4	3222,7	91,77
з нього куплено у тому числі у:						
підприємств	2556	2477,9	2329,8	2559,7	2886,8	112,94
населення	733,1	75,6	354,6	315,7	243,4	33,20
Молоко, яке надійшло на перероблення на давальницьких засадах	202,6	73,1	75,7	36,7	86,3	42,60
Молоко власно вироблене, яке надійшло на перероблення	20,1	88,4	7,4	6,3	6,2	30,85

*Джерело: сформовано автором за [41]*

Цінова динаміка на внутрішньому ринку демонструє стійке зростання. Середня ціна закупівлі молока збільшилася з 7,90 тис. грн за тонну у 2020 році до 15,02 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 90,1%. Диференціація цін між підприємствами та населенням залишається значною: у 2024 році ціна закупівлі у підприємств становила 15,52 тис. грн за тонну, тоді як у населення – лише 9,03 тис. грн (табл. 2.4).

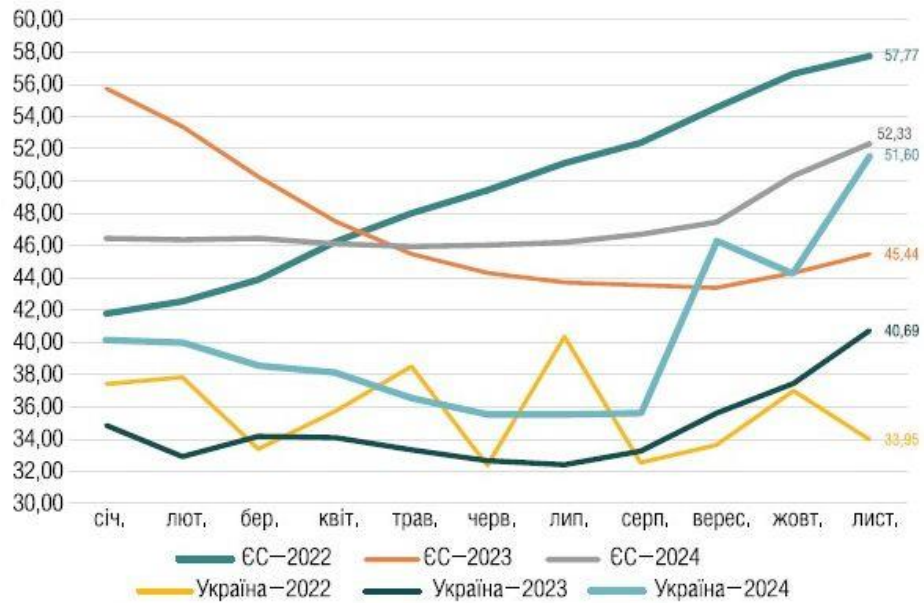
Таблиця 2.4

**Середня ціна купівлі, грн за т**

	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024/2020, %
Куплено у тому числі у:						
підприємств	8565,4	9935,8	10682,1	12181,0	15519,8	181,19
населення	5574,2	6920,9	7218,1	7732,9	9028,7	161,97

*Джерело: сформовано автором за [41]*

Одним із головних чинників зростання в промисловому секторі стало цінове середовище. У 2024 році вартість сирого молока зросла й досягла співвідношення з цінами ЄС, яке спостерігалось до початку вторгнення. У листопаді ціна на українське молоко становила 94% європейської: 51,60 євро/100 кг проти 52,33 євро/100 кг відповідно (рис. 2.4).

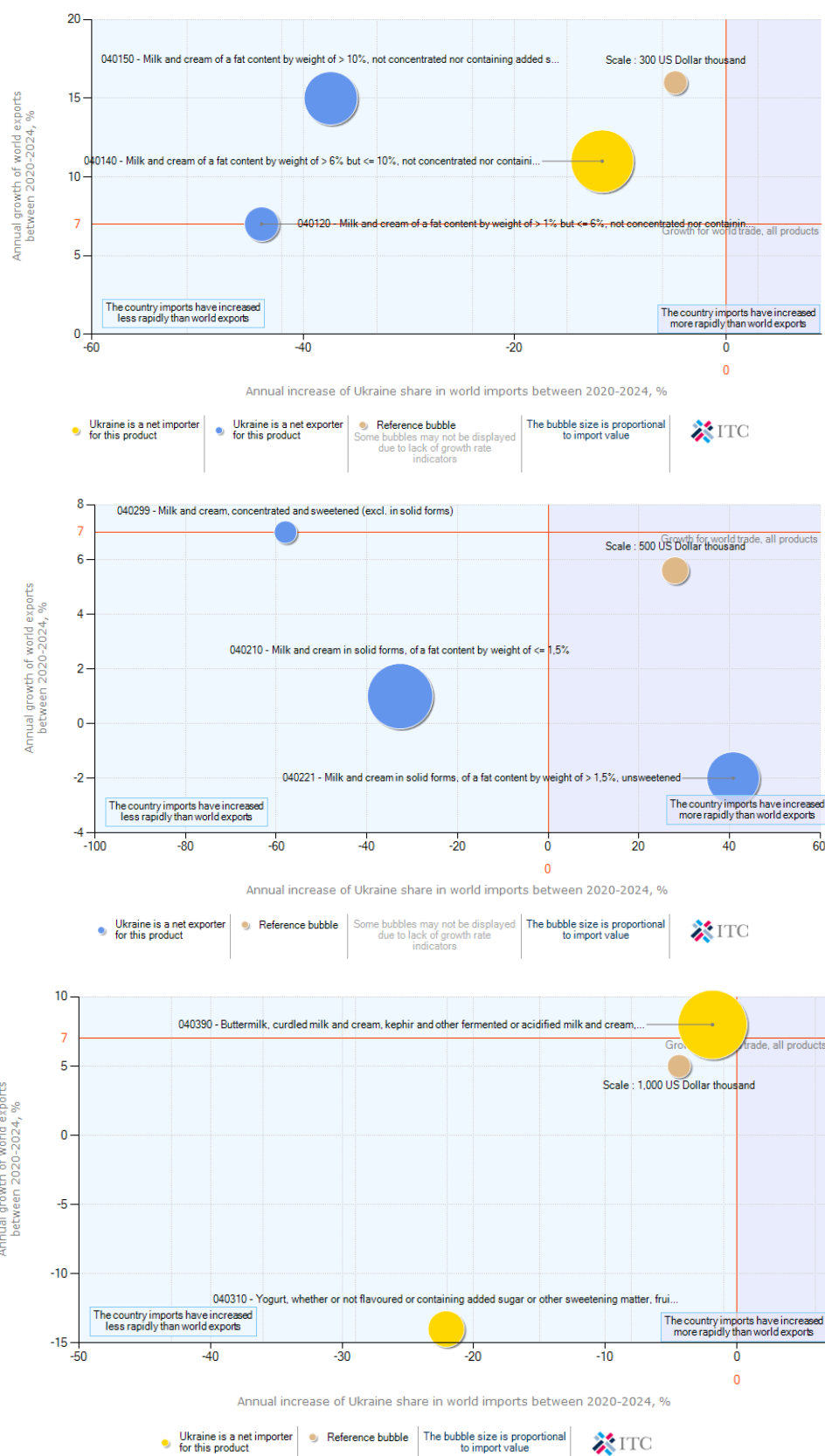


**Рис. 2.4. Ціни на сире молоко в Україні та країнах ЄС, євро/100 кг**

*Джерело: [42]*

Очікується, що ціни на молочну сировину в Європі знизяться. Головним чинником їхнього зростання була рекордна ціна на вершкове масло, яка у вересні–жовтні 2024-го досягла 8,5 євро/кг. Проте вже в листопаді–грудні вартість знизилась до 6,5–6,7 євро, що неминуче позначиться на закупівельній ціні молока. В Україні закупівельні ціни досягли свого піку у другій половині грудня — через сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів. При цьому вітчизняний ринок молока характеризується вищим рівнем коливань і більш чутливий до змін, ніж європейський, тому очікується подальше зниження закупівельної ціни на українську сировину.

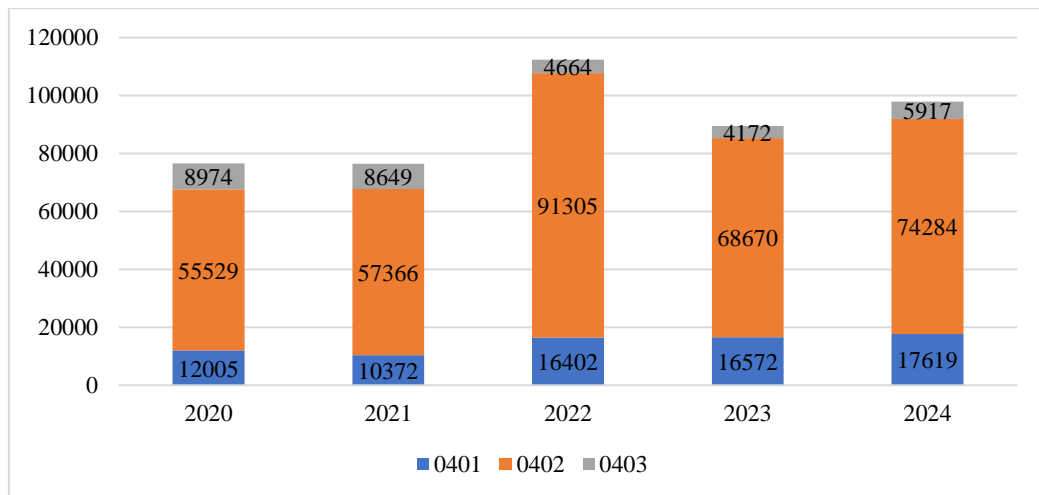
Баланс попиту та пропозиції на ринку молочних продуктів України наведено на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Баланс попиту та пропозиції в Україні за кодами УКТЗЕД 0401,0402,0402 в 2020-2024 роках**

Джерело: сформовано автором за [40]

Зовнішньоторговельна діяльність України в молочній сфері характеризується позитивним сальдо торгового балансу за більшістю товарних позицій. Експорт молока та вершків без згущення (код 0401) зріс з 12,01 млн доларів у 2020 році до 17,62 млн доларів у 2024 році. Водночас імпорт за аналогічною позицією скоротився з 11,62 млн до 4,05 млн доларів, що свідчить про посилення експортної орієнтації галузі в цьому сегменті (рис. 2.6).

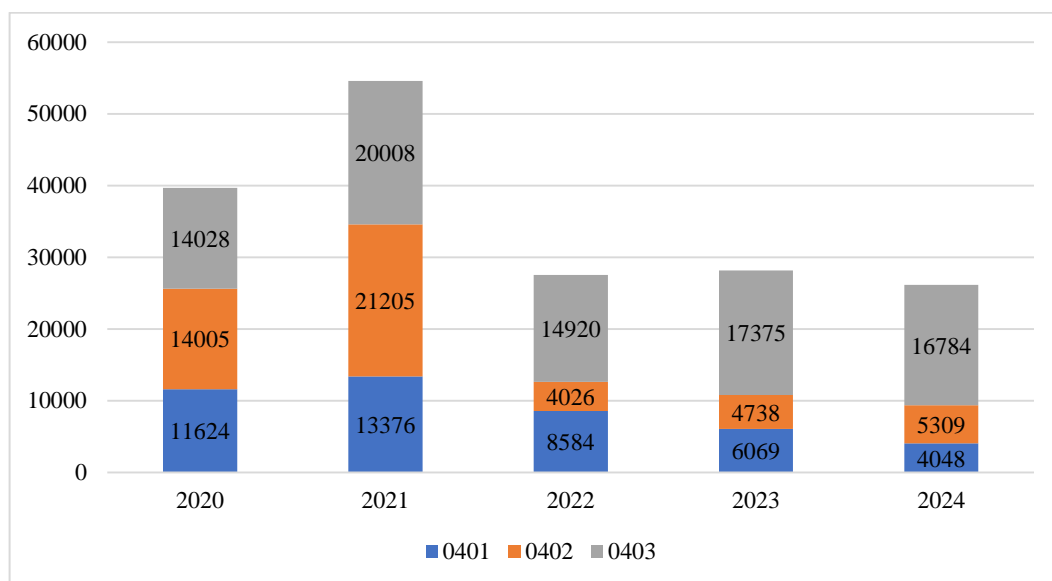


**Рис. 2.6. Експорт за кодами УКТЗЕД 0401,0402,0402 в 2020-2024 роках, тис дол США**

*Джерело: сформовано автором за [40]*

Найбільшу експортну вартість демонструє категорія згущеного молока та вершків (код 0402), обсяги якої коливалися від 55,53 млн доларів у 2020 році до максимуму 91,31 млн доларів у 2022 році з подальшим зниженням до 74,28 млн доларів у 2024 році. Імпорт за цією позицією характеризується високою волатильністю, знизившись з пікового значення 21,21 млн доларів у 2021 році до 5,31 млн доларів у 2024 році (рис. 2.7).

Сегмент кисломолочної продукції (код 0403) демонструє від'ємне сальдо торгового балансу протягом усього аналізованого періоду. Експорт коливається в межах 4,17-8,97 млн доларів, тоді як імпорт стабільно перевищує 14 млн доларів щорічно, досягнувши 16,78 млн доларів у 2024 році.



**Рис. 2.7. Імпорт за кодами УКТЗЕД 0401,0402,0402 в 2020-2024 роках, тис дол США**

*Джерело: сформовано автором за [40]*

Аналіз структурних змін у галузі свідчить про необхідність комплексного підходу до відновлення молочного виробництва. Скорочення поголів'я худоби та обсягів виробництва молока створює загрозу продовольчій безпеці країни та знижує експортний потенціал галузі. Водночас зростання цін на внутрішньому ринку та збереження позитивного сальдо зовнішньої торгівлі за окремими позиціями створюють передумови для поступового відновлення галузі за умови реалізації відповідних державних програм підтримки.

Європейський Союз залишається ключовим партнером завдяки угоді про асоціацію, яка полегшує доступ до ринків країн ЄС. Проте зростання експорту стримується скороченням сировинної бази та конкуренцією з іншими експортерами, такими як Польща та Нідерланди.

Зростання імпорту відображає зменшення внутрішнього виробництва та зміну споживацьких уподобань, зокрема зростання попиту на преміальні сорти сиру. Прогнози на 2025 рік вказують на повільне зростання експорту через обмеження сировинної бази, тоді як імпорт, ймовірно, залишиться на

стабільному рівні. Це створює додатковий тиск на внутрішніх виробників, які змушені конкурувати з дешевшою імпортною продукцією.

Державне регулювання молочної галузі України спрямоване на забезпечення безпеки харчових продуктів, підтримку виробників та стимулювання експортного потенціалу. Основним нормативним актом, що регулює діяльність галузі, є Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», який встановлює стандарти ветеринарного, санітарного, фіто-санітарного та гігієнічного контролю. Цей закон створює правову основу для забезпечення якості молочної продукції, що є критично важливим для доступу до міжнародних ринків, зокрема Європейського Союзу. Податковий кодекс України, своєю чергою, визначає спеціальний режим оподаткування для аграрного сектору, включаючи молочну галузь, що передбачає звільнення від податку на прибуток для виробників сільськогосподарської продукції.

Податкові пільги відіграють важливу роль у підтримці галузі. Зокрема, земельний податок для сільськогосподарських земель становить від 0,3% до 1% від нормативної грошової оцінки, що знижує фінансове навантаження на фермерів. Під час воєнного стану юридичні особи можуть обрати спрощену систему оподаткування з єдиним податком у розмірі 2% від річного доходу, що сприяє збереженню ліквідності підприємств.

Пропозиція зниження ставки ПДВ на молочні продукти до 10% розглядається як потенційний інструмент для зменшення цінового тиску на споживачів та стимулювання внутрішнього попиту. Ці заходи відображають прагнення держави підтримувати молочну галузь, хоча їхня ефективність залежить від стабільності економічного середовища та послідовності реалізації.

Державна підтримка також включає програми субсидування, спрямовані на модернізацію ферм та переробних потужностей. Проте, за даними Dairy Global, доступ до таких програм обмежений через бюрократичні бар'єри та недостатнє фінансування. Власне це створює

нерівні умови для малих та середніх виробників, які не можуть конкурувати з промисловими фермами, що мають доступ до більших ресурсів. Таким чином, державне регулювання, попри наявність позитивних ініціатив, потребує вдосконалення для забезпечення рівних можливостей для всіх учасників ринку.

Асортимент молочної продукції, представлений на ринку, охоплює широкий спектр товарів, включаючи рідке молоко, вершки, масло, сир, сухе знежирене молоко, конденсоване молоко, йогурти та ферментовані продукти. Основна увага приділяється експортно орієнтованим товарам, таким як сир та молочний порошок, які формують значну частку зовнішньої торгівлі. Динаміка реалізації відображає зростання попиту на перероблені продукти, зокрема сир та масло, тоді як рідке молоко втрачає популярність через зміну споживацьких уподобань та економічні фактори. За даними USDA FAS, у 2024 році зростання реалізації перероблених продуктів компенсувало зниження попиту на рідке молоко, що відображає зміну структури споживання (<https://www.fas.usda.gov>).

Конкурентне середовище молочної галузі України характеризується високим рівнем конкуренції, де провідні позиції займають як вітчизняні, так і міжнародні компанії. Серед ключових гравців ринку виділяються Milkiland, який у 2012 році мав дохід у розмірі 3,1 мільярда доларів США, Українська молочна компанія (УМК), що входить до топ-5 виробників, та Terra Food, яка також займає значну частку ринку. Міжнародні компанії, такі як Danone Ukraine та Lactalis-Ukraine, посилюють конкуренцію, пропонуючи широкий асортимент продукції та використовуючи глобальні маркетингові стратегії.

Сегментація конкурентів залежить від їхньої спеціалізації. Наприклад, Milkiland та УМК фокусуються на виробництві сиру та масла, тоді як Danone орієнтується на ферментовані продукти, такі як йогурти. Міжнародні компанії мають перевагу завдяки доступу до сучасних технологій та розвинених каналів дистрибуції, що дозволяє їм швидше адаптуватися до змін у попиті. Водночас вітчизняні виробники, такі як УМК, використовують

локальні переваги, зокрема нижчу собівартість сировини, для конкуренції на внутрішньому ринку.

Ризики конкуренції пов'язані з насиченням ринку, ціновими війнами та перебоями в ланцюжках постачання, що особливо загострилися через воєнний стан. За даними Dairy Global, логістичні проблеми у 2022–2023 роках призвели до затримок у постачанні сировини, що послабило позиції дрібних виробників. Великі компанії, такі як Milkiland, змогли частково компенсувати ці виклики завдяки інтеграції ланцюжків постачання, але малі підприємства залишаються вразливими. Високий рівень конкуренції вимагає від компаній постійного вдосконалення технологій, оптимізації витрат та розробки нових маркетингових стратегій.

Споживання молочної продукції в Україні залежить від економічних, соціальних та геополітичних факторів. За даними досліджень, середнє споживання на душу населення становить близько 200 кг на рік, що значно нижче рекомендованих 380 кг. Зниження споживання у 2022 році було зумовлено кризою біженців, зменшенням розпорядчих доходів та перебоями в ланцюжках постачання. Сегментація споживачів включає міське та сільське населення, де міські жителі віддають перевагу переробленим продуктам, таким як сир, йогурти та масло, тоді як у сільській місцевості частіше споживають рідке молоко.

Потреба в молочних продуктах залишається високою через їхню поживну цінність, зокрема вміст кальцію, білків та інших мікроелементів. Проте економічні обмеження, такі як зростання цін на продукти харчування та зниження купівельної спроможності, створюють бар'єри для стабільного споживання.

Молочна галузь України перебуває на етапі складної трансформації, де промислові ферми поступово витісняють дрібні господарства, а зростання імпорту компенсує скорочення внутрішнього виробництва. Державне регулювання, попри наявність пільг, таких як звільнення від податку на прибуток та спрощена система оподаткування, потребує вдосконалення для

забезпечення рівних умов для всіх учасників ринку. Конкурентне середовище залишається напруженим, з високим рівнем конкуренції між вітчизняними та міжнародними компаніями. Зовнішня торгівля демонструє як можливості, так і вразливості, зумовлені залежністю від експорту та зростанням імпорту. Споживачі, попри високу потребу в молочних продуктах, стикаються з економічними бар'єрами, що обмежують попит. Подальший розвиток галузі залежить від модернізації виробництва, посилення державної підтримки та адаптації до нових споживацьких трендів.

## **2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства**

ТОВ «Лубенський молочний завод» представляє собою одну з провідних структур харчової промисловості України, заснування якої сягає 1937 року. Первинно підприємство функціонувало під назвою «Лубенський маслозавод» і спеціалізувалося виключно на виробництві вершкового масла. Кардинальні зміни в діяльності організації відбулися у 1944 році, коли суттєво розширився асортимент продукції, що спричинило перейменування на «Лубенський молокозавод».

Принципово новий етап розвитку розпочався у 1993 році з будівництвом сучасного заводу під назвою «Гармонія» та приватизацією підприємства. Власна торгова марка «Гармонія» охоплює понад 200 найменувань молочних виробів, що свідчить про масштабність виробничих потужностей. Керівництво компанії демонструє стратегічний підхід до розвитку, щорічно реінвестуючи більше 60% отриманого прибутку в модернізацію та розширення виробничої бази.

Географічне розташування підприємства в мальовничому місті Лубни Полтавської області забезпечує доступ до екологічно чистої сировинної бази. Протягом майже восьмидесятирічної історії діяльності компанія незмінно дотримується фундаментальних принципів якісного харчового виробництва,

зокрема натуральності, високих смакових характеристик та стабільної якості продукції.

Розгалужена логістична мережа торгової марки «Гармонія» охоплює практично всі регіони України, що підтверджує значні масштаби діяльності підприємства. Корпоративне кредо «Найвища якість – розумна вартість!» відображає стратегічну спрямованість компанії на збалансування якісних характеристик продукції з її доступністю для широкого кола споживачів.

Дослідження динаміки основних техніко-економічних показників ТОВ «Лубенський молочний завод» за період 2022-2024 років виявляє суперечливі тенденції в діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод» за 2022-2024 роки**

Найменування показника	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022 (+; -)	Темп приросту 2024/2022, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис грн	190175	119550	103009	-87166	-45,83
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	189578	118272	94774	-94804	-50,01
Валовий прибуток, тис. грн.	597	1278	8235	7638	1279,40
Чисельність працюючих, чол.	298	206	95	-203	-68,12
Витрати на оплату праці, тис. Грн.	23 281	18 433	8 763	-14518	-62,36
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./чол.	6510,35	7456,72	7686,84	1176,50	18,07
Середньорічна вартість активів, тис. Грн.	159302	153426,5	154696	-4606	-2,89
Середньорічна вартість основних засобів, тис. Грн.	42231	26268	14023	-28208	-66,79
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. Грн.	40819,5	41584,5	37102	-3717,5	-9,11
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. Грн.	116234	127158,5	140673	24439	21,03
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	638,17	580,34	1084,31	446,13	69,91
Рентабельність підприємства, %	0,56	0,30	0,54	-0,02	-3,28
Чистий прибуток, тис.грн	1067	354	559	-508	-47,61

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»

Найбільш критичним фактором виявляється різке скорочення чистого доходу від реалізації продукції з 190 175 тисяч гривень у 2022 році до 103 009 тисяч гривень у 2024 році, що становить зменшення на 45,83%.

Одночасно відбувається більш інтенсивне зниження собівартості реалізованої продукції – з 189 578 тисяч гривень до 94 774 тисяч гривень, тобто на 50,01%. Така диспропорція між темпами скорочення доходів та витрат призводить до позитивної динаміки валового прибутку, який зростає з 597 тисяч гривень у 2022 році до 8 235 тисяч гривень у 2024 році, демонструючи вражаючий приріст у 1279,40%.

Кардинальні зміни відбуваються у структурі трудових ресурсів підприємства. Чисельність працюючих скорочується з 298 осіб у 2022 році до 95 осіб у 2024 році внаслідок війни та міграції, що означає зменшення на 68,12%. Відповідно витрати на оплату праці зменшуються з 23 281 тисячі гривень до 8 763 тисяч гривень, однак середньомісячна заробітна плата працівника зростає з 6 510,35 гривень до 7 686,84 гривень, що свідчить про підвищення рівня оплати праці на 18,07%. Особливо показовою виявляється динаміка продуктивності праці персоналу, яка зростає з 638,17 тисяч гривень на особу до 1 084,31 тисячі гривень на особу, тобто на 69,91%. Такий приріст продуктивності на фоні скорочення чисельності персоналу свідчить про успішну оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Структура активів підприємства також зазнає значних трансформацій. Середньорічна вартість основних засобів скорочується з 42 231 тисячі гривень до 14 023 тисяч гривень, що становить зменшення на 66,79%. Водночас середньорічний залишок оборотних коштів зростає з 116 234 тисяч гривень до 140 673 тисяч гривень, збільшуючись на 21,03%.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Лубенський молочний завод» демонструє помірно позитивну динаміку загальної платоспроможності підприємства (табл. 2.6). Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) зростає

з 1,07 у 2022 році до 1,17 у 2024 році, що свідчить про покращення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє незначне погіршення з 0,20 до 0,18, зменшуючись на 12,41%. Такий рівень показника залишається нижчим за рекомендоване значення 0,7-1,0, що вказує на недостатню частку високоліквідних активів у структурі оборотних коштів.

Таблиця 2.6

**Показники ліквідності ТОВ «Лубенський молочний завод»  
за 2022-2024 роки**

Найменування показника	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022 (+; -)	Темп приросту 2024/2022, %
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1,07	1,23	1,17	0,10	9,36
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,20	0,20	0,18	-0,03	-12,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00	-98,09

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Досить критично низьким залишається коефіцієнт абсолютної ліквідності, який практично дорівнює нулю протягом усього аналізованого періоду. Подібна ситуація свідчить про мінімальні залишки грошових коштів та їх еквівалентів, що може створювати ризики для поточної діяльності підприємства при необхідності термінового погашення зобов'язань.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Лубенський молочний завод» відображають погіршення структури капіталу протягом аналізованого періоду. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) знижується з 0,27 до 0,21, що означає зменшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування на 22,95% (табл. 2.7).

Відповідно коефіцієнт концентрації залученого капіталу зростає з 0,73 до 0,79, збільшуючись на 8,44%. Така тенденція вказує на посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що може негативно впливати на фінансову стабільність організації.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу демонструє критичне зростання з 2,72 до 3,83, збільшуючись на 40,74%. Подібне співвідношення значно перевищує рекомендовані нормативи та свідчить про надмірну заборгованість підприємства.

У табл. 2.7 наведено показники фінансової стійкості ТОВ «Лубенський молочний завод» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.7

**Показники фінансової стійкості ТОВ «Лубенський молочний завод» за 2022-2024 роки**

Найменування показника	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022 (+; -)	Темп приросту 2024/2022, %
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,27	0,27	0,21	-0,06	-22,95
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,73	0,73	0,79	0,06	8,44
Коефіцієнт незалежності	0,37	0,38	0,26	-0,11	-28,95
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	2,72	2,66	3,83	1,11	40,74
Коефіцієнт фінансової залежності	3,72	3,66	4,83	1,11	29,79
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,19	0,62	0,65	0,46	248,66
Коефіцієнт інвестування	1,15	2,54	2,79	1,65	143,69
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,06	0,22	0,17	0,11	206,79
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,38	0,38	0,26	-0,11	-30,34
Співвідношення Дт- і Кт-заборгованості	0,35	0,19	0,11	-0,24	-68,69

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Позитивною тенденцією виявляється зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу з 0,19 до 0,65, що на 248,66% перевищує початковий рівень. Отриманий результат покращення вказує на збільшення частки власного оборотного капіталу у структурі власних коштів підприємства.

Дослідження показників оборотності активів ТОВ «Лубенський молочний завод» виявляє загальну тенденцію до уповільнення швидкості

обертання капіталу. Оборотність власного капіталу скорочується з 4,66 оборотів до 2,78 оборотів, що становить зменшення на 40,41%. Такого роду динаміка дає змогу говорити про зниження ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства.

Оборотність активів також демонструє негативну тенденцію, знижуючись з 1,19 до 0,67 оборотів, тобто на 44,22%. Подібне уповільнення оборотності активів вказує на зменшення інтенсивності використання майна підприємства для генерування доходів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники оборотності ТОВ «Лубенський молочний завод»  
за 2022-2024 роки**

Найменування показника	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022 (+; -)	Темп приросту 2024/2022, %
Оборотність власного капіталу	4,66	2,87	2,78	-1,88	-40,41
Оборотність активів	1,19	0,78	0,67	-0,53	-44,22
Оборотність запасів (оборотів)	2,00	1,13	0,80	-1,21	-60,16
Період обертання запасів, днів	180	320	451	271	150,99
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,11	0,15	0,11	0,00	3,35
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	9,21	6,88	8,91	-0,30	-3,24
Період обертання дебіторської заборгованості, днів	39	52	40	1	3,35
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	105	200	303	199	189,56
Тривалість операційного циклу, днів	219	372	491	273	124,61
Тривалість фінансового циклу, днів	114	172	188	74	64,86

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Особливо критичною виявляється динаміка оборотності запасів, яка скорочується з 2,00 до 0,80 оборотів, зменшуючись на 60,16%. Відповідно період обертання запасів подовжується з 180 днів до 451 дня, що становить збільшення на 150,99%. Така тенденція свідчить про уповільнення реалізації готової продукції та накопичення товарно-матеріальних цінностей на складах.

Оборотність дебіторської заборгованості залишається відносно стабільною, коливаючись від 9,21 до 8,91 оборотів. Період погашення дебіторської заборгованості становить 39-52 дні, що вказує на ефективну систему роботи з покупцями та замовниками.

Критичного подовження зазнає оборотність кредиторської заборгованості, яка збільшується з 105 днів до 303 днів, зростаючи на 189,56%. Подібна динаміка може свідчити як про погіршення платоспроможності підприємства, так і про використання кредиторської заборгованості як джерела безкоштовного фінансування.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Лубенський молочний завод» демонструє неоднозначні результати (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Показники рентабельності ТОВ «Лубенський молочний завод»  
за 2022-2024 роки, %**

Найменування показника	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022 (+; -)
Рентабельність майна (активів)	0,67	0,23	0,36	-0,31
Рентабельність власного капіталу	2,61	0,85	1,51	-1,11
Рентабельність основних засобів	2,53	1,35	3,99	1,46
Рентабельність продукції	0,56	0,30	0,54	-0,02
Рентабельність основної діяльності	0,56	0,30	0,59	0,03

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Рентабельність майна (активів) знижується з 0,67% до 0,36%, що свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства для генерування прибутку.

Рентабельність власного капіталу також демонструє негативну динаміку, скорочуючись з 2,61% до 1,51%. Подібне зниження вказує на зменшення віддачі від інвестованих власниками коштів.

Водночас рентабельність основних засобів демонструє позитивну тенденцію, зростаючи з 2,53% до 3,99%. Таке покращення пов'язане зі

значним скороченням вартості основних засобів при збереженні рівня прибутковості.

Рентабельність продукції коливається в межах 0,30-0,56%, демонструючи відносну стабільність. У 2024 році показник становить 0,54%, що наближається до рівня 2022 року та свідчить про відновлення прибутковості основної діяльності.

Дослідження ефективності використання основних засобів ТОВ «Лубенський молочний завод» виявляє кардинальні зміни у структурі та використанні виробничих потужностей. Фондомісткість скорочується з 0,22 гривень на гривню до 0,14 гривень на гривню, зменшуючись на 38,70%. Подібна динаміка свідчить про зменшення частки основних засобів, необхідних для генерування одиниці доходу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка ефективності використання основних засобів ТОВ  
«Лубенський молочний завод» за 2022-2024 роки**

Показники	2022	2023	2024	Зміни в 2024 р. Від 2022	
				Абс.	Віднос, %
Фондомісткість, грн/грн	0,22	0,22	0,14	-0,09	-38,70
Фондоозброєність, грн/осіб	141,71	127,51	147,61	5,90	4,16
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	23,46	10,75	7,42	-16,04	-68,38
Фондовіддача, грн/грн	4,50	4,55	7,35	2,84	63,12
Рентабельність Озв, %	2,53	1,35	3,99	1,46	57,77

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Фондоозброєність працівників незначно зростає з 141,71 гривень на особу до 147,61 гривень на особу, збільшуючись на 4,16%. Однак такий приріст не компенсує загального скорочення вартості основних засобів.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства критично знижується з 23,46% до 7,42%, що становить зменшення на 68,38%. Така тенденція вказує на значне скорочення частки виробничих активів у загальній структурі майна підприємства.

Фондовіддача демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 4,50 гривень на гривню до 7,35 гривень на гривню, що становить приріст у

63,12%. Подібне покращення свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів для генерування доходів.

Аналіз руху основних засобів ТОВ «Лубенський молочний завод» відображає інтенсивний процес оновлення та скорочення виробничих потужностей. Вартість основних засобів на початок періоду скорочується з 128 414 тисяч гривень до 102 327 тисяч гривень, зменшуючись на 20,31% (табл. 2.11).

Обсяги вибуття основних засобів демонструють значні коливання: з 7 652 тисяч гривень у 2022 році до 22 475 тисяч гривень у 2023 році та подальше зменшення до 965 тисяч гривень у 2024 році. Такі коливання свідчать про проведення масштабних заходів з оптимізації виробничих потужностей у 2023 році.

Таблиця 2.11

**Динаміка руху основних засобів ТОВ «Лубенський молочний завод» за 2022-2024 роки**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				Абс.	Віднос, %
1	2	3	4	5	6
<i>Вихідні дані</i>					
Вартість ОЗ на початок періоду (тис грн)	128 414	121 809	102 327	-26087	-20,31
Вартість ОЗ на кінець періоду (тис грн)	121 809	102 327	103 173	-18636	-15,30
Вибуло за період( тис.грн.)	7652	22475	965	-6687	-87,39
Введено за період( тис.грн.)	1 047	2 993	1 811	764	72,97
<i>Розрахункові дані</i>					
Коефіцієнт відновлення, %	0,86	2,92	1,76	0,90	104,21
Коефіцієнт вибуття, %	5,96	18,45	0,94	-5,02	-84,17
Коефіцієнт зносу, %	70,37	83,93	88,76	18,39	26,13
Коефіцієнт придатності, %	29,63	16,07	11,24	-18,39	-62,05
Коефіцієнт заміни, %	730,85	750,92	53,29	-677,56	-92,71
Коефіцієнт розширення парку устаткування, %	-630,85	-650,92	46,71	677,56	-107,41
Середня норма амортизації, %	18,66	14,75	24,40	5,74	30,76

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Коефіцієнт вибуття основних засобів коливається з 5,96% до 18,45% у 2023 році та знижується до 0,94% у 2024 році. Подібна динаміка підтверджує інтенсивність процесу реструктуризації виробничих активів у середині аналізованого періоду.

Коефіцієнт зносу основних засобів зростає з 70,37% до 88,76%, що свідчить про критичне старіння виробничого обладнання. Відповідно коефіцієнт придатності знижується з 29,63% до 11,24%, вказуючи на необхідність масштабного оновлення основних засобів.

Дослідження ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Лубенський молочний завод» демонструє парадоксальну ситуацію покращення продуктивності на фоні скорочення чисельності персоналу. Продуктивність праці одного працівника зростає з 638,17 тисяч гривень до 1 084,31 тисячі гривень, що становить приріст у 69,91% (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка ефективності використання трудових ресурсів ТОВ  
«Лубенський молочний завод» за 2022-2024 роки**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				абс +,-	відносне, %
Дохід від реалізації, тис грн	190 175	119 550	103 009	-87166	-45,83
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	298	206	95	-203	-68,12
Фонд оплати праці, тис. грн.	23 281	18 433	8 763	-14518	-62,36
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	638,17	580,34	1084,31	446,13	69,91
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	6510,35	7456,72	7686,84	1176,50	18,07
Індекс зростання продуктивності праці	x	0,91	1,87	0,96	105,46
Індекс зростання заробітної плати	x	1,15	1,03	-0,11	-10,00
Коефіцієнт випередження	x	0,79	1,81	1,02	128,28

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зростає з 6 510,35 гривень до 7 686,84 гривень, збільшуючись на 18,07%. Таке підвищення рівня

оплати праці відбувається на фоні значного скорочення загального фонду оплати праці з 23 281 тисячі гривень до 8 763 тисяч гривень.

Індекс зростання продуктивності праці у 2024 році становить 1,87, тоді як індекс зростання заробітної плати дорівнює 1,03. Коефіцієнт випередження продуктивності над зростанням заробітної плати становить 1,81, що свідчить про ефективну політику управління трудовими ресурсами.

Зарплатовіддача зростає з 8,17 гривень доходу на гривню витрат на оплату праці до 11,75 гривень, збільшуючись на 43,90%. Подібне покращення вказує на підвищення ефективності використання коштів, інвестованих у людський капітал підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка ефективності використання заробітної плати ТОВ  
«Лубенський молочний завод» за 2022-2024 роки**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				абс +,-	відносне, %
Дохід від реалізації, тис грн	190175	119550	103009	-87166	-45,83
Фонд оплати праці, тис. грн.	23281	18433	8763	-14518	-62,36
Коефіцієнт зарплатоємності	0,12	0,15	0,09	-0,04	-30,51
Зарплатовіддача	8,17	6,49	11,75	3,59	43,90

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод» за 2022-2024 роки виявляє складну ситуацію, характерну для підприємств, що переживають процес структурної реорганізації. Основною тенденцією виявляється значне скорочення масштабів діяльності при одночасному покращенні ефективності використання ресурсів.

Позитивними аспектами діяльності підприємства слід вважати: зростання валового прибутку у 13 разів, підвищення продуктивності праці на 69,91%, покращення фондівіддачі на 63,12% та стабілізацію рентабельності

продукції. Подібні результати свідчать про успішну оптимізацію виробничих процесів та підвищення операційної ефективності.

Водночас критичними проблемами залишаються: скорочення чистого доходу на 45,83%, погіршення структури капіталу з переважанням залученого фінансування, уповільнення оборотності активів та критично низький рівень абсолютної ліквідності. Ці фактори створюють ризики для довгострокової стійкості підприємства.

### **2.3 Оцінка конкурентної позиції підприємства**

Конкурентна позиція підприємства формується під впливом множини внутрішніх та зовнішніх чинників, які визначають здатність організації протистояти суперникам на ринку та забезпечувати стійкий розвиток. ТОВ «Лубенський молочний завод» функціонує в умовах високої конкуренції на молокопереробному ринку України, тому комплексна оцінка конкурентної позиції набуває особливої актуальності для розуміння поточного стану підприємства та розробки ефективних стратегічних рішень.

Стратегічний аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз дозволяє сформулювати цілісне уявлення про конкурентне середовище ТОВ «Лубенський молочний завод». У Додатку Г представимо результати SWOT-аналізу для ТОВ «Лубенський молочний завод».

Відтак, SWOT-аналіз ТОВ «Лубенський молочний завод» виявив складну структуру стратегічних чинників, що характеризується наявністю як позитивних тенденцій, так і критичних проблемних зон. Найбільш помітною позитивною динамікою відзначається сфера ефективності використання ресурсів, зокрема зростання продуктивності праці майже на 70% та покращення фондівддачі на 63%. Збільшення валового прибутку у 13,8 разів свідчить про успішну оптимізацію операційної діяльності та покращення рентабельності виробничих процесів.

Водночас підприємство стикається з серйозними структурними дисбалансами, серед яких найбільш критичними є фінансова нестійкість та скорочення масштабів діяльності. Різке зменшення чисельності персоналу та падіння обсягів реалізації вказують на кризові явища, що потребують термінового втручання. Низькі показники ліквідності та висока залежність від зовнішнього фінансування створюють ризики для довгострокової життєздатності підприємства.

Зовнішнє середовище пропонує значні можливості для розвитку, особливо у сфері органічної продукції та технологічних інновацій. Державна підтримка аграрного сектору та зростаючий попит на якісні молочні продукти створюють сприятливі умови для відновлення позитивної динаміки розвитку. Однак посилення конкуренції та макроекономічна нестабільність вимагають виваженого підходу до стратегічного планування.

Аналіз стратегічних альтернатив показує, що підприємству доцільно зосередитися на реалізації змішаної стратегії, яка поєднує елементи наступальних та оборонних підходів. Пріоритетними напрямками мають стати стабілізація фінансового стану, оптимізація виробничих процесів та поступове нарощування конкурентних переваг у вибраних ринкових сегментах. Успішна реалізація SO-стратегій можлива лише після розв'язання критичних проблем, ідентифікованих у рамках WT-підходу.

Стратегічне позиціонування ТОВ «Лубенський молочний завод» потребує кардинального перегляду з урахуванням обмежених ресурсних можливостей та високого рівня зовнішніх загроз. Компанії необхідно сфокусуватися на тих сферах діяльності, де вона може досягти стійких конкурентних переваг, відмовившись від розпорошення зусиль на занадто широке коло завдань. Стратегічна позиція та оцінка дій (Strategic Position and Action Evaluation) дозволяє визначити найбільш прийнятну стратегію розвитку підприємства через аналіз чотирьох вимірів конкурентного середовища (табл. 2.14).

**SPACE-аналіз ТОВ «Лубенський молочний завод»**

Фінансова сила (FS)	Бал	Конкурентні переваги (CA)	Бал
1	2	3	4
Рентабельність власного капіталу	3	Частка ринку	2
Ліквідність	2	Якість продукції	4
Фінансова незалежність	2	Лояльність споживачів	3
Рентабельність активів	2	Ефективність виробництва	3
Грошовий потік	2	Розподільча мережа	2
Середнє значення FS	2,2	Середнє значення CA	-2,8
Стабільність галузі (ES)	Бал	Привабливість галузі (IA)	Бал
Технологічні зміни	-3	Потенціал зростання	4
Інфляція	-4	Прибутковість галузі	3
Варіабельність попиту	-3	Фінансова стабільність	2
Діапазон цін	-3	Технологічні знання	3
Бар'єри входу	-2	Використання ресурсів	3
Середнє значення ES	-3,0	Середнє значення IA	3,0

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Застосування методології SPACE-аналізу дозволило науковцям провести детальну оцінку стратегічного позиціонування досліджуваного підприємства через призму чотирьох ключових вимірів. Фінансова сила організації, яка характеризує внутрішню стійкість та потенціал розвитку, була оцінена через аналіз п'яти критичних показників.

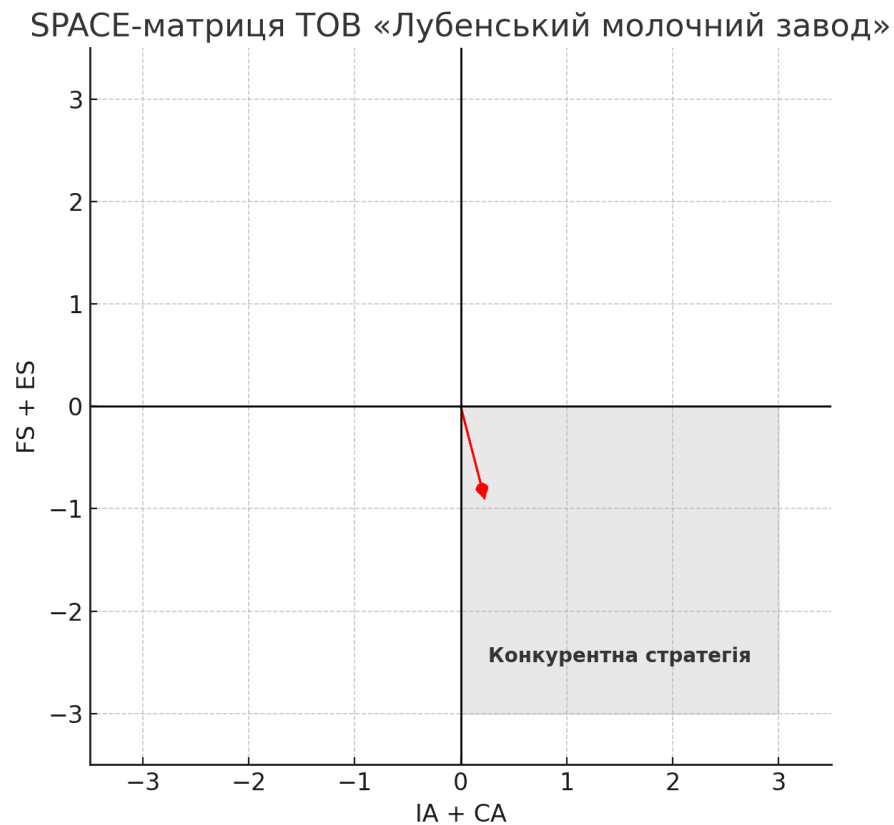
Рентабельність власного капіталу отримала найвищу оцінку серед фінансових індикаторів - 3 бали, що свідчить про ефективність використання акціонерного капіталу. Водночас показники ліквідності, фінансової незалежності, рентабельності активів та грошового потоку демонструють однакову оцінку у 2 бали, вказуючи на наявність резервів для покращення фінансового менеджменту. Середнє значення фінансової сили склало 2,2 бали, що характеризує помірний рівень фінансової стабільності підприємства.

Конкурентні переваги компанії виявилися найбільш проблематичною сферою аналізу. Якість продукції, оцінена у 4 бали, представляє найсильнішу сторону конкурентного профілю організації. Лояльність споживачів та

ефективність виробництва отримали по 3 бали, демонструючи середній рівень розвитку. Однак частка ринку та розподільча мережа, оцінені лише у 2 бали кожна, потребують значного вдосконалення. Середнє значення конкурентних переваг становить -2,8 бали, підкреслюючи слабкість позицій підприємства у конкурентному середовищі.

Стабільність галузі характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища. Технологічні зміни (-3 бали), варіабельність попиту (-3 бали) та діапазон цін (-3 бали) створюють значний тиск на операційну діяльність підприємства. Найбільш негативний вплив дає інфляція (-4 бали), що суттєво ускладнює планування та прогнозування бізнес-процесів. Бар'єри входу у галузь (-2 бали) характеризуються як помірні, дозволяючи новим гравцям відносно легко проникати на ринок. Середнє значення стабільності галузі досягло -3,0 бали, відображаючи високий рівень невизначеності зовнішнього середовища.

Привабливість галузі демонструє позитивний потенціал для розвитку бізнесу. Потенціал зростання (4 бали) та технологічні знання (3 бали) представляють найсильніші драйвери галузевої привабливості. Прибутковість галузі та використання ресурсів оцінені у 3 бали кожна, що свідчить про сприятливі умови для ведення бізнесу. Фінансова стабільність галузі (2 бали) потребує покращення для забезпечення довгострокового розвитку. Середнє значення привабливості галузі становить 3,0 бали, демонструючи позитивні перспективи розвитку.



**Рис. 2.8. SPACE-аналіз ТОВ «Лубенський молочний завод»**

*Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Розрахунок координат стратегічного вектора здійснювався шляхом алгебраїчного складання відповідних компонентів. Координата  $X$ , що визначається сумою привабливості галузі та конкурентних переваг, склала 0,2 ( $3,0 + (-2,8)$ ). Координата  $Y$ , яка формується додаванням фінансової сили та стабільності галузі, досягла значення -0,8 ( $2,2 + (-3,0)$ ). Позиціонування у четвертому квадранті SPACE-матриці вказує на необхідність реалізації конкурентної стратегії, спрямованої на зміцнення внутрішніх можливостей та покращення конкурентних позицій.

Координати SPACE-вектора:

$$\text{Вісь } X (IA + CA) = 3,0 + (-2,8) = 0,2$$

$$\text{Вісь } Y (FS + ES) = 2,2 + (-3,0) = -0,8$$

Позиція підприємства у четвертому квадранті SPACE-матриці свідчить про необхідність реалізації конкурентної стратегії. Компанії слід

зосередитися на покращенні фінансових показників і зміцненні конкурентних позицій.

Дев'ятипольна матриця McKinsey надає комплексний інструментарій для стратегічного позиціонування підприємства через двовимірний аналіз ринкової привабливості та конкурентної сили. Методологія передбачає використання зваженої системи оцінювання, де кожен критерій отримує відповідну вагу залежно від його стратегічної важливості (табл. 2.15-2.16).

Таблиця 2.15

#### Оцінка привабливості ринку ТОВ «Лубенський молочний завод»

Критерії привабливості ринку	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,20	4	0,80
Темпи зростання ринку	0,15	3	0,45
Прибутковість галузі	0,15	3	0,45
Інтенсивність конкуренції	0,20	2	0,40
Бар'єри входу	0,10	3	0,30
Циклічність попиту	0,10	2	0,20
Технологічні вимоги	0,10	4	0,40
Загальна привабливість ринку	1,00		3,00

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Ринкова привабливість характеризується достатньо високим рівнем потенціалу. Розмір ринку, оцінений найвищим балом (4), та найбільшою вагою (0,20), формує основний драйвер привабливості з внеском 0,80 балів до загального індексу. Технологічні вимоги також демонструють високий рівень (4 бали), проте їх менша вага (0,10) обмежує внесок до загальної оцінки. Темпи зростання ринку та прибутковість галузі характеризуються середнім рівнем (по 3 бали), що при значній вазі (по 0,15) забезпечує помітний вплив на загальний індекс.

За результатами аналізу підприємство розташовується у середній зоні матриці McKinsey, що характеризує помірну привабливість ринку та середню конкурентну силу. Рекомендована стратегія – селективний розвиток з фокусуванням на найбільш перспективних сегментах.

Таблиця 2.16

### Оцінка конкурентної сили ТОВ «Лубенський молочний завод»

Критерії конкурентної сили	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Частка ринку	0,25	2	0,50
Якість продукції	0,20	4	0,80
Ефективність виробництва	0,15	3	0,45
Фінансові ресурси	0,15	2	0,30
Управлінські здібності	0,10	3	0,30
Маркетингові можливості	0,10	2	0,20
Розподільча мережа	0,05	2	0,10
Загальна конкурентна сила	1,00		2,65

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

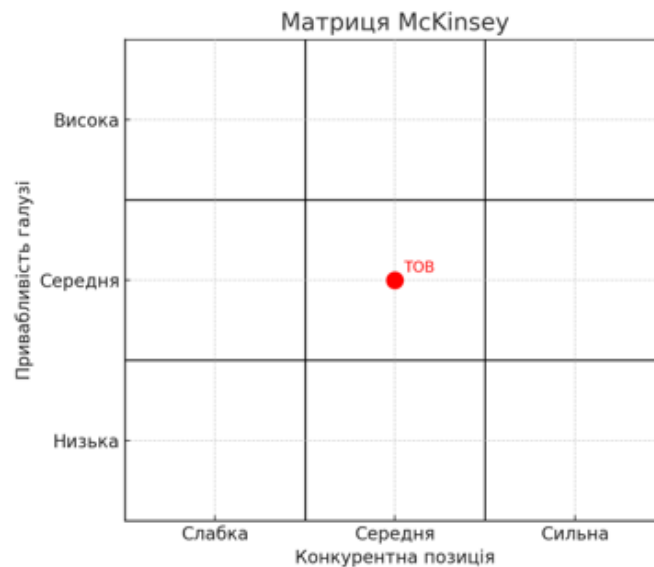
Найслабшими аспектами ринкової привабливості виявилися інтенсивність конкуренції (2 бали при вазі 0,20) та циклічність попиту (2 бали при вазі 0,10). Висока інтенсивність конкуренції значно знижує привабливість ринку через необхідність постійної боротьби за клієнтів та тиск на маржинальність. Загальний індекс привабливості ринку досягнув значення 3,00 балів, що відповідає середньому рівню привабливості.

Конкурентна сила підприємства демонструє неоднорідний профіль сильних та слабких сторін. Якість продукції виступає ключовою конкурентною перевагою з оцінкою 4 бали та значною вагою 0,20, забезпечуючи найбільший внесок (0,80) до загального індексу конкурентної сили. Ефективність виробництва (3 бали, вага 0,15) та управлінські здібності (3 бали, вага 0,10) представляють сильні сторони організації, хоча і з меншим впливом на загальну оцінку.

Критичними слабкостями конкурентного профілю є частка ринку (2 бали при найвищій вазі 0,25) та фінансові ресурси (2 бали при вазі 0,15). Низька частка ринку суттєво обмежує конкурентну силу підприємства, особливо враховуючи високу вагу даного критерію. Маркетингові можливості та розподільча мережа також потребують значного розвитку. Загальний індекс конкурентної сили становить 2,65 балів, що характеризує помірний рівень конкурентних можливостей.

Позиціонування у матриці McKinsey відповідає середній зоні, що означає помірну привабливість ринку при середній конкурентній силі

підприємства. Рекомендованою стратегією для даної позиції є селективний розвиток з концентрацією ресурсів на найбільш перспективних сегментах та зміцненням ключових конкурентних переваг.



**Рис. 2.9. Позичонування ТОВ «Лубенський молочний завод» у матриці McKinsey**

*Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Класична модель стратегічного позиціонування Майкла Портера надає фундаментальну основу для визначення оптимальної конкурентної стратегії через аналіз двох критичних вимірів: типу конкурентної переваги та широти цільового ринку. Застосування даної методології дозволяє виявити стратегічне позиціонування підприємства та потенційні ризики стратегічної невизначеності (табл. 2.17).

*Таблиця 2.17*

**Позиціонування ТОВ «Лубенський молочний завод» у матриці Портера**

Параметр	Характеристика	Оцінка
Конкурентна перевага	Диференціація якості продукції	Середня
Конкурентна перевага	Лідерство за витратами	Низька
Цільовий ринок	Широкий ринок	Низька
Цільовий ринок	Вузький сегмент	Середня

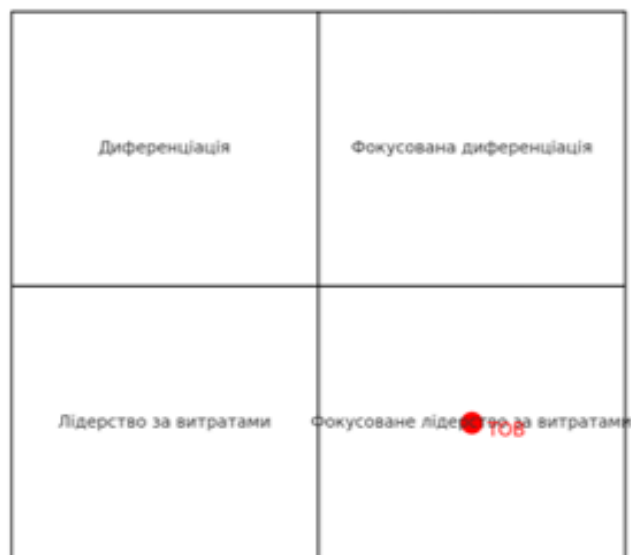
*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Аналіз конкурентних переваг свідчить про наявність певного потенціалу у сфері диференціації продукції, проте рівень розвитку даної

переваги характеризується як середній. Підприємство демонструє здатність до створення унікальної цінності через якість продукції, але не досягає рівня, достатнього для формування стійкої конкурентної переваги. Лідерство за витратами практично не розвинене, що обмежує можливості конкурування на основі цінової стратегії.

Широта цільового ринку також демонструє обмежені можливості підприємства. Низька оцінка роботи на широкому ринку вказує на недостатність ресурсів для ефективного охоплення всіх сегментів. Водночас середня оцінка фокусування на вузькому сегменті свідчить про наявність потенціалу для реалізації стратегії концентрації.

Результати позиціонування у матриці Портера вказують на стан "застрягання посередині", що характеризується відсутністю чітко вираженої стратегічної позиції. Підприємство не досягає лідерства ні у диференціації, ні у витратах, не концентрується ефективно ні на широкому ринку, ні на вузькому сегменті. Дана ситуація створює ризики стратегічної невизначеності та знижує довгострокову конкурентоспроможність.



**Рис. 2.10. Шкала позиціонування ТОВ «Лубенський молочний завод» у матриці Портера**

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Для подолання стану "застрягання посередині" підприємству необхідно здійснити стратегічний вибір між альтернативними напрямками розвитку. Перший варіант передбачає фокусування на диференціації продукції у вузькому сегменті, де компанія зможе максимально використати свої переваги у якості продукції. Другий варіант полягає у досягненні лідерства за витратами через оптимізацію операційних процесів та масштабування виробництва.

Методологія радару конкурентоспроможності забезпечує комплексне порівняння ключових факторів успіху досліджуваного підприємства з основними гравцями ринку. Багатокритеріальний підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації у контексті конкурентного середовища через аналіз дев'яти критичних факторів конкурентоспроможності (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Радар конкурентоспроможності: порівняльний аналіз основних гравців ринку**

Фактор конкурентоспроможності	Вага	ТОВ «Лубенський молочний завод»		ТДВ «Яготинський маслозавод»		ПАТ «Галичина»		ТОВ «Терра Фуд Груп»	
		Бал	Зв.бал	Бал	Зв.бал	Бал	Зв.бал	Бал	Зв.бал
Якість продукції	0,15	4	0,60	5	0,75	5	0,75	4	0,60
Ціна	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24	4	0,48
Асортимент	0,10	3	0,30	5	0,50	4	0,40	3	0,30
Впізнаваність бренду	0,13	2	0,26	5	0,65	4	0,52	3	0,39
Дистрибуція	0,11	2	0,22	5	0,55	4	0,44	4	0,44
Інноваційність	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Маркетингова активність	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Фінансова стійкість	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Сервіс та підтримка	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30
разом	1,00		2,62		4,37		3,70		3,59

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Результати радару конкурентоспроможності демонструють відставання ТОВ «Лубенський молочний завод» від основних конкурентів. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства становить 2,62 бали при максимально можливих 5 балах.

Оцінювання факторів конкурентоспроможності здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 5 балів відповідає найвищому рівню, а 1 бал – найнижчому. Ваги факторів визначалися на основі експертних оцінок значущості кожного параметра для молокопереробної галузі.

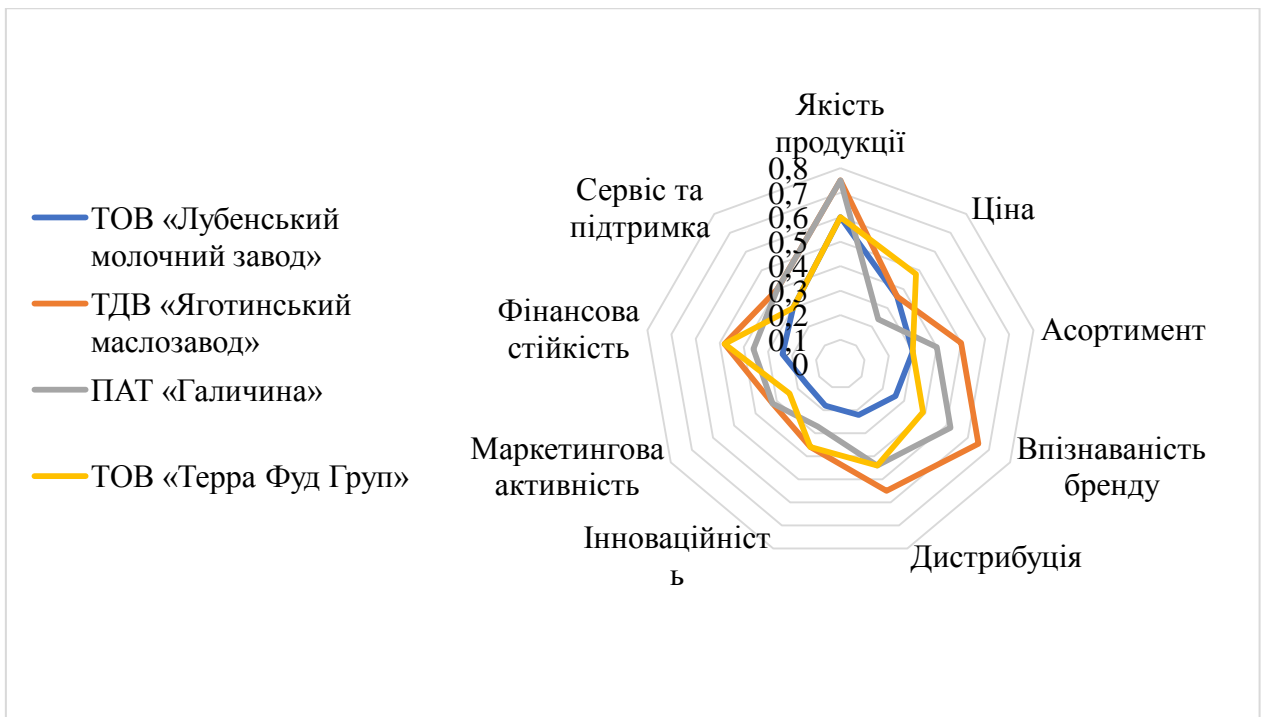
Якість продукції отримала найвищу вагу (0,15) як критично важливий фактор у харчовій промисловості. ТОВ «Лубенський молочний завод» оцінено у 4 бали через відповідність стандартам, але поступається лідерам ринку.

Впізнаваність бренду (вага 0,13) є слабким місцем досліджуваного підприємства - лише 2 бали порівняно з 5 балами у ТДВ «Яготинський маслозавод», що пояснюється обмеженими маркетинговими бюджетами та регіональним характером діяльності.

Фінансова стійкість (вага 0,12) оцінена у 2 бали на основі проведеного раніше фінансового аналізу, який показав низькі коефіцієнти ліквідності та високу залежність від зовнішнього фінансування.

Дистрибуція (вага 0,11) також є проблемною зоною з оцінкою 2 бали, що обумовлено обмеженою географією присутності та недостатньо розвиненою збутовою мережею.

Аналіз конкурентного профілю ТОВ «Лубенський молочний завод» виявляє суттєві диспропорції у розвитку різних аспектів конкурентоспроможності. Якість продукції представляє найсильнішу конкурентну позицію підприємства з оцінкою 4 бали, що забезпечує зважений внесок 0,60 балів до загального індексу. Однак навіть у даній сфері компанія поступається лідерам ринку – ТДВ «Яготинський маслозавод» та ПАТ «Галичина», які досягають максимальної оцінки 5 балів.



**Рис. 2.11. Позичіонування ТОВ «Лубенський молочний завод» за радаром конкурентоспроможності**

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Цінова конкурентоспроможність характеризується середнім рівнем (3 бали), що при вазі 0,12 формує внесок 0,36 балів. Порівняно з конкурентами, підприємство демонструє паритетні позиції з ТДВ «Яготинський маслозавод», поступається ТОВ «Терра Фуд Груп» (4 бали), але випереджає ПАТ «Галичина» (2 бали). Асортиментна пропозиція та сервісна підтримка також знаходяться на середньому рівні (по 3 бали), що забезпечує помірний внесок до конкурентоспроможності.

Критичними слабкостями конкурентного профілю є впізнаваність бренду, дистрибуція, інноваційність, маркетингова активність та фінансова стійкість, які отримали найнижчі оцінки (по 2 бали). Впізнаваність бренду при значній вазі (0,13) формує лише 0,26 балів внеску, що суттєво знижує загальну конкурентоспроможність. Дистрибуційна мережа (вага 0,11, внесок 0,22) також потребує кардинального розвитку для забезпечення ширшого охоплення ринку.

ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє лідерські позиції з загальним індексом 4,37 балів, досягаючи максимальних оцінок у ключових факторах конкурентоспроможності. Компанія лідирує за якістю продукції, асортиментом, впізнаваністю бренду та дистрибуцією, що забезпечує домінуючі позиції на ринку. ПАТ «Галичина» займає другу позицію (3,70 балів) завдяки високій якості продукції та розвиненій дистрибуційній мережі. ТОВ «Терра Фуд Груп» (3,59 балів) конкурує переважно за рахунок цінової привабливості та фінансової стійкості.

Результати радару конкурентоспроможності свідчать про значний розрив між ТОВ «Лубенський молочний завод» та ринковими лідерами. Для підвищення конкурентних позицій підприємству необхідно зосередитися на розвитку брендингу, розширенні дистрибуційної мережі, впровадженні інноваційних рішень та зміцненні фінансової стійкості. Пріоритетним напрямком має стати створення унікальної ціннісної пропозиції, яка дозволить диференціюватися від конкурентів та сформувати лояльну клієнтську базу.

Комплексний аналіз конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод» виявив суперечливу картину розвитку підприємства. З одного боку, компанія демонструє позитивну динаміку щодо продуктивності праці та ефективності використання основних засобів. Зростання валового прибутку у 13,8 разів свідчить про покращення операційної ефективності та оптимізацію витратної структури.

Водночас підприємство стикається з серйозними структурними проблемами. Скорочення чисельності персоналу на 68,12% та зниження чистого доходу на 45,83% вказують на кризові явища у діяльності організації. Низькі показники фінансової незалежності (коефіцієнт 0,21) та абсолютної ліквідності створюють ризики для довгострокової життєздатності підприємства.

SPACE-аналіз розмістив компанію у квадранті конкурентної стратегії, що вимагає одночасного зміцнення фінансової позиції та конкурентних

переваг. Позиція у матриці McKinsey характеризується як помірна, що передбачає селективний підхід до розвитку з концентрацією ресурсів на найбільш перспективних напрямках.

Радар конкурентоспроможності продемонстрував відставання від основних гравців ринку за більшістю ключових параметрів. Особливо проблемними виявилися сфери брендингу, дистрибуції та фінансової стійкості. Інтегральний показник 2,62 бали при лідерстві ТДВ «Яготинський маслозавод» з результатом 4,37 бали свідчить про необхідність кардинальних змін у стратегічному підході.

Стратегічні пріоритети ТОВ «Лубенський молочний завод» мають включати стабілізацію фінансового стану, розвиток маркетингових компетенцій та розширення збутової мережі. Фокусування на вузьких ринкових нішах із застосуванням стратегії диференціації може стати оптимальним шляхом відновлення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод» та оцінка його конкурентної позиції на ринку виявили складну ситуацію, в якій підприємство одночасно демонструє ознаки операційної ефективності та системні структурні проблеми. Молочна галузь України, попри позитивні тенденції у світовому контексті, такі як зростання експорту молока на 38% за 2020–2024 роки, переживає критичний період, позначений скороченням поголів'я худоби на 30,4% та зниженням виробництва молока на 21,8%. Ці виклики посилюються внутрішніми економічними труднощами, нестабільністю постачання сировини та зростанням імпорту, що створює додатковий тиск на вітчизняних переробників. У таких умовах ТОВ «Лубенський молочний завод» демонструє як сильні, так і слабкі сторони, що

потребують виваженого стратегічного підходу для забезпечення сталого розвитку.

Фінансово-господарська діяльність підприємства характеризується суперечливими тенденціями. Позитивними аспектами є значне зростання валового прибутку у 13,8 раза, підвищення продуктивності праці на 69,91% та покращення фондівддачі на 63,12%, що свідчить про успішну оптимізацію операційних процесів. Водночас різке скорочення чистого доходу на 45,83%, зменшення чисельності персоналу на 68,12% та високий рівень зносу основних засобів (88,76%) вказують на кризові явища, які обмежують можливості масштабування виробництва. Низька фінансова незалежність (коефіцієнт автономії 0,21) та практично нульовий рівень абсолютної ліквідності створюють суттєві ризики для платоспроможності підприємства, що потребує негайного перегляду структури капіталу та політики фінансування.

Конкурентна позиція ТОВ «Лубенський молочний завод» залишається вразливою через відставання від провідних гравців ринку, таких як ТДВ «Яготинський маслозавод» та ПАТ «Галичина». Радар конкурентоспроможності виявив інтегральний показник підприємства на рівні 2,62 бала проти 4,37 бала у лідера, що підкреслює слабкість у сферах брендингу, дистрибуції та фінансової стійкості. Незважаючи на сильну позицію в якості продукції (4 бали), підприємство не може ефективно конкурувати на широкому ринку через обмежені маркетингові можливості та вузьку збутову мережу. Позиціонування в матриці Портера вказує на стан «застрягання посередині», що характеризується відсутністю чіткої стратегічної спрямованості, тоді як SPACE-аналіз та матриця McKinsey рекомендують зосередитися на селективному розвитку з акцентом на диференціацію у вузьких ринкових сегментах.

Зовнішнє середовище пропонує підприємству як можливості, так і загрози. Зростаючий попит на органічні продукти, державна підтримка аграрного сектору та перспективи експорту до країн ЄС створюють

сприятливі умови для розвитку. Однак посилення конкуренції, зростання цін на сировину та макроекономічна нестабільність ускладнюють реалізацію цих можливостей. SWOT-аналіз підкреслює необхідність поєднання наступальних стратегій, таких як впровадження інноваційних технологій та диверсифікація асортименту, з оборонними заходами, спрямованими на скорочення боргового навантаження та оптимізацію оборотного капіталу.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

#### **3.1 Програма діяльності підприємства щодо підвищення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод»**

Розробка програми діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод» спрямована на зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку молочної продукції України. Аналіз сучасного стану молочної галузі, виконаний у попередніх розділах, виявив низку викликів, зокрема інтенсивну конкуренцію, зростання вимог споживачів до якості та функціональності продукції, а також потребу в диверсифікації асортименту. У відповідь на зазначені виклики програма діяльності підприємства передбачає комплекс заходів, які охоплюють продуктові інновації, вдосконалення маркетингової стратегії, оптимізацію виробничих процесів та посилення організаційно-управлінських механізмів. Центральним елементом програми виступає впровадження нової лінії молочних сумішей, призначених для спортсменів і літніх людей, з різним вмістом білка та жиру, що відповідає сучасним тенденціям у споживчих уподобаннях.

ТОВ «Лубенський молочний завод» перебуває в умовах, коли ринкова конкуренція вимагає не лише збереження традиційних сегментів, але й активного пошуку нових ніш. Впровадження функціональних молочних продуктів, орієнтованих на специфічні групи споживачів, таких як спортсмени та люди похилого віку, дозволяє підприємству не лише розширити асортимент, але й диференціювати пропозицію на ринку. Зазначений захід є першочерговим, оскільки відповідає глобальним трендам здорового харчування, зростання попиту на продукти з високим вмістом білка та адаптованим складом для специфічних потреб. Наприклад, спортсмени потребують продуктів із підвищеним вмістом білка для підтримки м'язової

маси, тоді як літні люди віддають перевагу продуктам із зниженим вмістом жиру, але високим рівнем поживних речовин для підтримання здоров'я. Такий підхід не лише зміцнює ринкову позицію підприємства, але й сприяє формуванню лояльності серед нових груп споживачів.

Програма діяльності підприємства включає кілька ключових напрямів, які гармонійно поєднуються для досягнення синергетичного ефекту. Першим і основним напрямом є запуск нової виробничої лінії для створення молочних сумішей. Другий напрям передбачає вдосконалення маркетингової стратегії, спрямованої на просування нової продукції та підвищення впізнаваності бренду. Третій напрям зосереджений на оптимізації внутрішніх процесів, зокрема зниженні собівартості виробництва та підвищенні ефективності використання ресурсів. Четвертий напрям охоплює розвиток кадрового потенціалу, що є необхідною умовою для реалізації інноваційних проєктів. Кожен із цих напрямів детально розглянуто в програмі, представленій у таблиці 3.1, яка систематизує заходи, їх очікувані результати, строки виконання та відповідальних осіб.

*Таблиця 3.1*

**Програма діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод» щодо підвищення конкурентної позиції**

№	Заходи	Проблема, що вирішується	Очікувані результати	Строки виконання	Відповідальні особи
1	2	3	4	5	6
1	Впровадження нової лінії молочних сумішей для спортсменів і літніх людей із різним вмістом білка та жиру	Обмежений асортимент, відсутність функціональних продуктів для специфічних груп споживачів	Розширення асортименту, залучення нових сегментів, зростання доходу від реалізації на 15%	Січень 2026 – Грудень 2026	Директор з виробництва, головний технолог
2	Проведення маркетингових досліджень для визначення потреб цільових груп (спортсмени, літні люди)	Недостатнє розуміння потреб цільових аудиторій, слабке позиціонування на ринку	Формування чіткої ціннісної пропозиції, підвищення точності позиціонування	Лютий 2026 – Квітень 2026	Відділ маркетингу

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
3	Розробка та реалізація рекламної кампанії для просування нової продукції	Низька впізнаваність бренду, обмежена комунікація з цільовими групами	Зростання впізнаваності бренду на 20%, залучення щонайменше 10 000 нових споживачів	Травень 2026 – Жовтень 2026	Керівник відділу маркетингу
4	Модернізація виробничого обладнання для забезпечення гнучкості виробництва	Висока собівартість виробництва, обмежена гнучкість у випуску нових продуктів	Зниження собівартості на 10%, підвищення якості продукції	Березень 2026 – Вересень 2026	Директор з виробництва
5	Впровадження системи управління якістю на основі стандартів ISO 22000	Недостатня довіра споживачів до якості, невідповідність міжнародним стандартам	Підвищення довіри споживачів, відповідність міжнародним стандартам	Січень 2026 – Листопад 2026	Керівник відділу якості
6	Організація тренінгів для персоналу з технологій виробництва функціональних продуктів	Низька кваліфікація працівників для роботи з новими технологіями, високий рівень браку	Підвищення кваліфікації, зниження рівня браку на 5%	Квітень 2026 – Серпень 2026	Відділ кадрів
7	Розширення дистрибуційної мережі через співпрацю з фітнес-центрами та аптеками	Обмежені канали збуту, слабка присутність у спеціалізованих сегментах	Збільшення каналів збуту на 25%, зростання обсягів продажів	Червень 2026 – Грудень 2026	Відділ продажів

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Впровадження нової лінії молочних сумішей є стратегічно важливим кроком, оскільки дозволяє ТОВ «Лубенський молочний завод» зайняти нішу функціональних продуктів, яка стрімко розвивається. Аналіз ринкових тенденцій, проведений у попередніх розділах, свідчить про зростання попиту на продукти з високим вмістом білка, зокрема серед осіб, які займаються спортом, та літніх людей, які прагнуть підтримувати здоров'я кісток і м'язів. Нова продукція передбачає створення двох основних ліній: високобілкових сумішей для спортсменів із вмістом білка 25–30% та низькожирових сумішей

для літніх людей із вмістом жиру до 5%. Такі продукти матимуть чітке позиціонування, що відповідає потребам цільових аудиторій, а їх виробництво базуватиметься на використанні високоякісної сировини та сучасних технологій.

Для реалізації цього заходу підприємству необхідно інвестувати у нове обладнання, яке забезпечить гнучкість у налаштуванні вмісту білка та жиру. Модернізація виробничих потужностей, передбачена в програмі, дозволить не лише запустити нову лінію, але й оптимізувати витрати на виробництво традиційної продукції. Очікується, що впровадження автоматизованих систем контролю якості знизить собівартість на 10%, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможної ціни. Крім того, сертифікація за стандартом ISO 22000 сприятиме підвищенню довіри споживачів, що є важливим фактором у сегменті функціональних продуктів, де якість відіграє ключову роль.

Маркетингова стратегія відіграє не менш важливу роль у реалізації програми. Проведення маркетингових досліджень дозволить підприємству глибше зрозуміти потреби цільових груп і сформувавши унікальну ціннісну пропозицію. Відтак, для спортсменів акцент буде зроблено на високий вміст білка та зручність споживання (наприклад, готові до вживання напої), тоді як для літніх людей продукція позиціонуватиметься як засіб для підтримання здоров'я та профілактики вікових змін. Рекламна кампанія, запланована на травень–жовтень 2026 року, включатиме digital-маркетинг, співпрацю з фітнес-блогерами та розміщення реклами в аптечних мережах, що дозволить охопити широку аудиторію.

Розширення дистрибуційної мережі є ще одним важливим елементом програми. Співпраця з фітнес-центрами та аптеками відкриває нові канали збуту, що є особливо актуальним для функціональних продуктів. Такі канали дозволяють не лише збільшити обсяги продажів, але й забезпечити прямий доступ до цільових груп споживачів. Наприклад, розміщення продукції в аптеках сприятиме залученню літніх людей, які часто купують товари для

здоров'я саме в таких закладах. Очікується, що розширення мережі дистрибуції на 25% забезпечить стабільне зростання продажів нової продукції.

Кадровий потенціал підприємства є важливим чинником успішної реалізації програми. Організація тренінгів для працівників, які будуть задіяні у виробництві функціональних продуктів, дозволить підвищити їхню кваліфікацію та адаптувати до нових технологій. Це, у свою чергу, сприятиме зниженню рівня браку та підвищенню загальної ефективності виробництва. Особливу увагу буде приділено навчанню персоналу роботі з новим обладнанням, а також ознайомленню з вимогами до виробництва функціональних продуктів.

Програма діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод» є комплексною відповіддю на сучасні виклики ринку. Впровадження нової лінії молочних сумішей, підкріплене маркетинговими заходами, модернізацією виробництва та розвитком кадрового потенціалу, дозволить підприємству не лише зміцнити конкурентну позицію, але й вийти на нові ринкові сегменти. Очікується, що реалізація програми сприятиме зростанню доходу від реалізації на 15% та підвищенню впізнаваності бренду, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Розробка нової лінії функціональних молочних сумішей ТОВ «Лубенський молочний завод» спрямована на задоволення специфічних потреб двох цільових груп: спортсменів та літніх людей. Ці продукти розроблені з урахуванням сучасних тенденцій у сфері здорового харчування та функціонального харчування, де споживачі дедалі частіше обирають товари, адаптовані до їхнього способу життя та фізіологічних потреб. У межах нової лінії створено два ключові продукти: високобілкова молочна суміш для спортсменів і низькожирова молочна суміш для літніх людей. Кожен продукт має унікальний склад, поживну цінність і цінову стратегію, що відповідає ринковим вимогам і потребам цільової аудиторії. Нижче

наведено детальний опис цих продуктів, їх складу, поживної цінності, цінової стратегії та обґрунтування.

*Високобілкова молочна суміш для спортсменів ProFit Milk"*

Високобілкова молочна суміш для спортсменів представлена у форматі готового до вживання напою об'ємом 250 мл, що забезпечує зручність для активних людей, які займаються спортом. Продукт позиціонується як поживне рішення для відновлення м'язів після тренувань, підтримки енергетичного балансу та сприяння набору м'язової маси. Напій доступний у двох смаках – ванільному та шоколадному, що відповідає вподобанням цільової аудиторії. Упаковка виконана у вигляді ергономічної пластикової пляшки з герметичною кришкою, що дозволяє легко транспортувати продукт у спортивну сумку чи використовувати під час тренувань.

Основним компонентом суміші є концентрат сироваткового білка, який становить 25% від загального складу продукту. Сироватковий білок обрано через його високу біологічну цінність і швидке засвоєння, що є критично важливим для спортсменів у період відновлення після фізичних навантажень. Дослідження показують, що сироватковий білок сприяє синтезу м'язового протеїну, що є ключовим для росту м'язів. До складу також входить знежирене молоко, яке забезпечує природний смак і додаткові мікроелементи, такі як кальцій і калій, необхідні для підтримки здоров'я кісток і м'язів.

Для підтримки енергетичного балансу додано мальтодекстрин – комплексний вуглевод із середньою швидкістю засвоєння, що забезпечує поступове вивільнення енергії без різких стрибків рівня цукру в крові. Невелика кількість натуральних ароматизаторів і підсолоджувачів (стевія) використовується для покращення смакових якостей без додавання зайвих калорій. Вітаміни групи В (В6, В12) додані для підтримки метаболізму та зниження втоми, що є актуальним для людей із високою фізичною активністю. Склад продукту виключає штучні консерванти та барвники, що відповідає запитам споживачів на натуральність.

*Поживна цінність (на 250 мл)*

Енергетична цінність: 180 ккал

Білки: 20 г (25% від добової норми для активних людей)

Жири: 1,5 г (з них насичені – 0,8 г)

Вуглеводи: 15 г (з них цукри – 4 г)

Кальцій: 300 мг (30% добової норми)

Калій: 400 мг (20% добової норми)

Вітамін В6: 0,7 мг (50% добової норми)

Вітамін В12: 1,2 мкг (50% добової норми)

Поживна цінність обґрунтована потребами спортсменів. Високий вміст білка (20 г на порцію) відповідає рекомендованій дозі для посттренувального відновлення, тоді як низький вміст жирів дозволяє уникнути надлишкової калорійності. Вуглеводи забезпечують енергію для тренувань, а додані мікроелементи підтримують загальний стан організму.

Рекомендована роздрібна ціна становить 85 грн за пляшку (250 мл), що позиціонує продукт у середньому ціновому сегменті. Ціна обґрунтована витратами на якісну сировину (сироватковий білок, натуральні ароматизатори) та сучасне виробниче обладнання, необхідне для забезпечення стабільної якості. Порівняно з імпортними аналогами (наприклад, протеїновими напоями від MyProtein чи Optimum Nutrition, які коштують 60–80 грн за аналогічний об'єм), продукт є більш доступним для українського споживача. Водночас ціна дозволяє підприємству досягти рентабельності на рівні 20%, що є достатнім для покриття витрат і реінвестування в маркетинг.

Вибір високобілкової суміші як продукту для спортсменів зумовлений зростанням попиту на протеїнові продукти в Україні. За даними ринкових досліджень, сегмент спортивного харчування зростає на 12% щорічно, що пов'язано зі збільшенням популярності фітнесу та бодибілдінгу. Локальне виробництво дозволяє знизити собівартість порівняно з імпортними продуктами, що робить напій конкурентоспроможним. Зручний формат і

натуральний склад відповідають очікуванням споживачів, які шукають практичні та безпечні рішення для підтримки активного способу життя.

*Низькожирова молочна суміш для літніх людей VitaBalance"*

Низькожирова молочна суміш для літніх людей представлена у вигляді сухого порошку, який розчиняється у воді або молоці для приготування напою. Продукт розфасовано в упаковки по 400 г, що забезпечує зручність для домашнього використання. Суміш позиціонується як засіб для підтримання здоров'я кісток, м'язів і загального самопочуття людей похилого віку. Напій має нейтральний молочний смак із легким ванільним відтінком, що робить його приємним для щоденного вживання. Упаковка оснащена зір-замком для збереження свіжості продукту.

Основу продукту становить молочний білок (казеїн), який становить 15% від загального складу. Казеїн обрано через його повільне засвоєння, що забезпечує тривале постачання амінокислот до м'язів, запобігаючи їх руйнуванню, що є актуальним для літніх людей із ризиком саркопенії (втрати м'язової маси). Знежирене сухе молоко використовується як базовий компонент, що забезпечує низький вміст жиру (до 5%) і природний молочний смак. Кальцій і вітамін D3 додані для підтримки здоров'я кісток, оскільки літні люди часто стикаються з остеопорозом через дефіцит цих речовин.

Для покращення травлення до складу включено пребіотики (інулін), які підтримують здоров'я кишкової мікрофлори. Магній додано для зниження м'язових спазмів і підтримки нервової системи. Натуральний ароматизатор ванілі та підсолоджувач стевія забезпечують приємний смак без додавання цукру, що важливо для людей із ризиком діабету. Склад виключає лактозу в значних кількостях, що робить продукт придатним для споживачів із частковою непереносимістю лактози.

Поживна цінність (на 30 г порошку, розчиненого в 200 мл води)

Енергетична цінність: 110 ккал

Білки: 10 г (15% від добової норми для літніх людей)

Жири: 0,5 г (з них насичені – 0,2 г)

Вуглеводи: 12 г (з них цукри – 2 г)

Кальцій: 400 мг (40% добової норми)

Вітамін D3: 5 мкг (100% добової норми)

Магній: 100 мг (25% добової норми)

Інулін: 3 г

Поживна цінність відповідає потребам літніх людей. Помірна калорійність і низький вміст жиру роблять продукт придатним для щоденного вживання без ризику набору ваги. Високий вміст кальцію та вітаміну D3 підтримує здоров'я кісток, тоді як пребіотики сприяють травленню.

Рекомендована роздрібна ціна становить 180 грн за упаковку 400 г (приблизно 13 порцій, або 13,85 грн за порцію). Ціна позиціонує продукт у доступному сегменті для літніх людей, які часто мають обмежений бюджет. Порівняно з аналогами, такими як сухі суміші від Nestlé Health Science (250–300 грн за 400 г), продукт є більш економічним. Витрати на сировину (казеїн, пребіотики) та упаковку дозволяють забезпечити рентабельність на рівні 18%, що є достатнім для покриття виробничих витрат і маркетингових кампаній.

Розробка низькожирової суміші для літніх людей зумовлена демографічними змінами в Україні, де частка населення віком понад 60 років становить близько 25% і продовжує зростати. Літні люди потребують продуктів, які підтримують здоров'я та є доступними за ціною. Сухий формат обрано через зручність зберігання та тривалий термін придатності, що є важливим для цієї аудиторії. Наявність пребіотиків і знижений вміст жиру відповідає потребам людей похилого віку, які часто мають проблеми з травленням і серцево-судинною системою. Реалізація продукту через аптеки та супермаркети забезпечить широкий доступ до цільової аудиторії.

Обидва продукти – високобілкова суміш для спортсменів і низькожировою суміш для літніх людей – відповідають стратегічним цілям ТОВ «Лубенський молочний завод» щодо зміцнення конкурентної позиції. Вони заповнюють прогалину в асортименті підприємства, дозволяючи вийти

на перспективні ніші функціонального харчування. Склади продуктів базуються на наукових даних про потреби цільових груп, що забезпечує їхню релевантність. Цінова стратегія враховує купівельну спроможність українців, зберігаючи конкурентоспроможність порівняно з імпортними аналогами. Очікується, що ці продукти сприятимуть зростанню доходів підприємства та підвищенню впізнаваності бренду на ринку.

### **3.2 Обґрунтування доцільності впровадження лінії молочних сумішей для спортсменів, літніх людей з різним вмістом білка та жиру як першочергово заходу підвищення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод»**

Впровадження нової лінії функціональних молочних сумішей «ProFit Milk» (для спортсменів) та «VitaBalance» (для літніх людей) є стратегічно важливим заходом для підвищення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод» на ринку молочної продукції України. Запропонований захід відповідає сучасним ринковим тенденціям, де попит на функціональні продукти з високим вмістом білка та адаптованим складом зростає на 10–12% щорічно, зокрема через зростання популярності здорового способу життя та старіння населення. Запуск нової лінії дозволяє підприємству диверсифікувати асортимент, вийти на нові сегменти ринку, підвищити впізнаваність бренду та забезпечити стабільне зростання доходів.

Аналіз ринку показує зростання попиту на функціональні продукти. На відміну від традиційних молочних продуктів, які мають високу конкуренцію, функціональні суміші дозволяють зайняти нішу з меншою кількістю локальних гравців. Локальне виробництво знижує собівартість порівняно з імпортними аналогами (на 20–30%), що забезпечує конкурентоспроможну ціну.

Продукція відповідає потребам специфічних груп, сприяючи здоров'ю населення та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Для реалізації проєкту необхідно оцінити виробничу програму, витрати та економічний ефект.

Для визначення виробничої програми спочатку розраховуємо кількість робочих днів підприємства. Припускаємо, що ТОВ «Лубенський молочний завод» працює своїм графіком, але враховуємо специфіку нової лінії.

Таблиця 3.2

### Розрахунок числа днів роботи за рік

Обладнання за закріпленням асортиментом	Календарний фонд часу	Вихідні та святкові	Ремонт обладнання (Поточний)	Ремонт обладнання (Капітальний)	Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання
Лінія виробництва молочних сумішей	365	123	5	0	128	237

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»

Добова потужність розраховується за формулою (3.1):

$$P_{доб} = P_g \times T_{змін} \times K_{змін} \quad (3.1)$$

Де:

$P_g$  – годинна потужність провідного обладнання (10 кг/год для рідких сумішей «ProFit Milk» та 8 кг/год для сухих сумішей «VitaBalance»);

$T_{змін}$  – тривалість зміни (8 годин);

$K_{змін}$  – кількість змін на добу (1).

Для «ProFit Milk»:  $P_{доб} = 10 \times 8 \times 1 = 80$  кг/добу.

Для «VitaBalance»:  $P_{доб} = 8 \times 8 \times 1 = 64$  кг/добу.

Фактичний добовий обсяг виробництва розраховується за формулою (3.2):

$$P_{факт} = P_{доб} \times K_{викор} \quad (3.2)$$

Коефіцієнт використання потужності ( $K_{викор}$ ) = 0,85 (як у прикладі).

Для «ProFit Milk»:  $P_{факт} = 80 \times 0,85 = 68$  кг/добу.

Для «VitaBalance»:  $P_{факт} = 64 \times 0,85 = 54,4$  кг/добу.

Річний обсяг виробництва розраховується за формулою (3.3):

$$O = \text{Пфакт} \times \text{Кд.р.} \quad (3.3)$$

$$\text{Для «ProFit Milk»}: O = 68 \times 237 = 16\,116 \text{ кг} = 16,12 \text{ т.}$$

$$\text{Для «VitaBalance»}: O = 54,4 \times 237 = 12\,892,8 \text{ кг} = 12,89 \text{ т.}$$

Таблиця 3.3

### Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, кг	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, кг	Річний обсяг виробленої продукції, т
ProFit Milk (250 мл)	80	0,85	68	16,12
VitaBalance (400 г порошку)	64	0,85	54,4	12,89

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»

Транспортно-заготівельні витрати приймаємо на рівні 5% від вартості сировини та матеріалів.

Таблиця 3.4

### Розрахунок вартості сировини, матеріалів та енергоресурсів на 1 тону готової продукції

Найменування	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 т, грн
1	2	3	4	5
<b>ProFit Milk (рідкий напій)</b>				
Знежирене молоко	кг	800	18	14 400
Сироватковий білок	кг	50	200	10 000
Мальтодекстрин	кг	30	50	1 500
Натуральний ароматизатор (ваніль)	кг	2	300	600
Стевія	кг	0,5	400	200
Вітамін В6	г	10	10	100
Вітамін В12	г	5	20	100
Пластикова пляшка (250 мл)	од.	4 000	2	8 000
Разом витрат на сировину і матеріали				34 900
Транспортно-заготівельні витрати (5%)				1 745
Разом сировина і матеріали				36 645
<b>VitaBalance (сухий порошок)</b>				
Сухе незжирене молоко	кг	700	40	28 000

## Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Казеїн	кг	150	180	27 000
Інулін (пребіотик)	кг	30	100	3 000
Кальцій	кг	10	150	1 500
Вітамін D3	г	50	20	1 000
Магній	кг	5	200	1 000
Натуральний ароматизатор (ваніль)	кг	2	300	600
Упаковка (400 г, зір-замок)	од.	2 500	3	7 500
Разом витрат на сировину і матеріали				69 600
Транспортно-заготівельні витрати (5%)				3 480
Разом сировина і матеріали				73 080

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Енергетичні витрати розраховуємо окремо для рідких («ProFit Milk») і сухих («VitaBalance») сумішей, враховуючи технологічні особливості.

Електроенергія: норма 400 кВт·год/т для рідких сумішей і 450 кВт·год/т для сухих (через процес сушіння), ціна 7 грн/кВт·год.

$$\text{«ProFit Milk»}: 400 \times 7 = 2\,800 \text{ грн/т.}$$

$$\text{На } 16,12 \text{ т} = 2\,800 \times 16,12 = 45\,136 \text{ грн.}$$

$$\text{«VitaBalance»}: 450 \times 7 = 3\,150 \text{ грн/т.}$$

$$\text{На } 12,89 \text{ т} = 3\,150 \times 12,89 = 40\,603,5 \text{ грн.}$$

Газ: норма 300 м<sup>3</sup>/т для рідких сумішей і 350 м<sup>3</sup>/т для сухих, ціна 15 грн/м<sup>3</sup>, коефіцієнт переведення 1,15.

$$\text{«ProFit Milk»}: (300 / 1,15) \times 15 = 3\,913,04 \text{ грн/т.}$$

$$\text{На } 16,12 \text{ т} = 3\,913,04 \times 16,12 = 63\,078,20 \text{ грн.}$$

$$\text{«VitaBalance»}: (350 / 1,15) \times 15 = 4\,565,22 \text{ грн/т.}$$

$$\text{На } 12,89 \text{ т} = 4\,565,22 \times 12,89 = 58\,845,68 \text{ грн.}$$

Загальні енергетичні витрати:

$$\text{«ProFit Milk»}: 2\,800 + 3\,913,04 = 6\,713,04 \text{ грн/т.}$$

$$\text{На } 16,12 \text{ т} = 108\,214,20 \text{ грн.}$$

$$\text{«VitaBalance»}: 3\,150 + 4\,565,22 = 7\,715,22 \text{ грн/т.}$$

$$\text{На } 12,89 \text{ т} = 99\,449,18 \text{ грн.}$$

**Розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі**

Енерговитрати	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 т, грн
ProFit Milk				
Електроенергія	кВт·год	400	7	2 800
Газ природний	м <sup>3</sup>	260,87	15	3 913,04
Всього				6 713,04
VitaBalance				
Електроенергія	кВт·год	450	7	3 150
Газ природний	м <sup>3</sup>	304,35	15	4 565,22
Всього				7 715,22

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Розрахуємо витрати на оплату праці.

Використовуємо відрядну форму оплати праці.

Старший зміни: 1 особа, годинна ставка 137,5 грн, зміна 8 годин.

*Добова ставка = 137,5 × 8 = 1 100 грн.*

*На 237 днів = 1 100 × 237 = 260 700 грн/рік.*

Оператори лінії: 4 особи, годинна ставка 87,5 грн.

*Добова ставка на одного = 87,5 × 8 = 700 грн.*

*Загалом = 700 × 4 = 2 800 грн/день.*

*На 237 днів = 2 800 × 237 = 663 600 грн/рік.*

Пакувальник: 1 особа, годинна ставка 100 грн.

*Добова ставка = 100 × 8 = 800 грн.*

*На 237 днів = 800 × 237 = 189 600 грн/рік.*

Загальний фонд основної зарплати:

*260 700 + 663 600 + 189 600 = 1 113 900 грн/рік.*

На 1 т (загальний обсяг 16,12 + 12,89 = 29,01 т):

*1 113 900 / 29,01 = 38 397,45 грн/т.*

Додаткова заробітна плата (100% від основної): 38 397,45 грн/т.

Відрахування на соціальні заходи (ЄСВ, 22%):

Загальна зарплата на 1 т = 38 397,45 + 38 397,45 = 76 794,90 грн/т.

ЄСВ на 1 т = 76 794,90 × 0,22 = 16 894,88 грн/т.

Таблиця 3.6

**Розрахунок основної заробітної плати робітників, що працюють за відрядною системою оплати праці**

Професія	Кількість робітників на зміну, чол.	Годинна тарифна ставка, грн	Тривалість зміни, год.	Тарифний фонд заробітної плати за зміну, грн
Старший зміни	1	137,5	8	1 100
Оператори	4	87,5	8	2 800
Пакувальник	1	100	8	800
Всього	6			4 700

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Загальний фонд основної заробітної плати:  $4\,700 \times 237 = 1\,113\,900$  грн.

На 1 т:

$1\,113\,900 / 29,01 = 38\,397,45$  грн/т.

Таблиця 3.7

**Розрахунок додаткової заробітної плати на 1 т**

Вироби	Основна заробітна плата на 1 т, грн	Розмір доплат, %	Додаткова заробітна плата, грн
ProFit Milk	38 397,45	100	38 397,45
VitaBalance	38 397,45	100	38 397,45

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Загальна додаткова заробітна плата:

$38\,397,45 \times 29,01 = 1\,113\,900$  грн.

Таблиця 3.8

**Розрахунок відрахувань на соціальні заходи (єдиний соціальний внесок) на т**

Вироби	Основна заробітна плата, грн	Додаткова заробітна плата, грн	Всього фонд оплати праці, грн	Відрахування на соціальні заходи, %	Сума нарахувань на заробітну плату, грн
ProFit Milk	38 397,45	38 397,45	76 794,90	22	16 894,88
VitaBalance	38 397,45	38 397,45	76 794,90	22	16 894,88

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Загальний ЄСВ матиме вигляд:

$$16\,894,88 \times 29,01 = 490\,115,92 \text{ грн.}$$

Інші витрати становитимуть такі значення.

Витрати на утримання та експлуатацію устаткування (60% від основної зарплати):

$$\text{На } 1 \text{ т} = 38\,397,45 \times 0,6 = 23\,038,47 \text{ грн/т.}$$

$$\text{Загалом} = 23\,038,47 \times 29,01 = 668\,345,41 \text{ грн/рік.}$$

Загальновиробничі витрати (70% від основної зарплати):

$$\text{На } 1 \text{ т} = 38\,397,45 \times 0,7 = 26\,878,22 \text{ грн/т.}$$

$$\text{Загалом} = 26\,878,22 \times 29,01 = 779\,735,96 \text{ грн/рік.}$$

Адміністративні витрати (5% від виробничої собівартості):

Виробнича собівартість на 1 т (сума матеріалів, енергії, зарплати, ЄСВ, витрат на устаткування та загальновиробничих витрат):

Для «ProFit Milk»:

$$36\,645 + 6\,713,04 + 38\,397,45 + 38\,397,45 + 16\,894,88 + 23\,038,47 + 26\,878,22 = 186\,964,51 \text{ грн/т.}$$

Для «VitaBalance»:

$$73\,080 + 7\,715,22 + 38\,397,45 + 38\,397,45 + 16\,894,88 + 23\,038,47 + 26\,878,22 = 224\,401,69 \text{ грн/т.}$$

Адміністративні витрати:

Для «ProFit Milk»:

$$186\,964,51 \times 0,05 = 9\,348,23 \text{ грн/т.}$$

Для «VitaBalance»:

$$224\,401,69 \times 0,05 = 11\,220,08 \text{ грн/т.}$$

Витрати на збут (10% від виробничої собівартості):

Для «ProFit Milk»:

$$186\,964,51 \times 0,1 = 18\,696,45 \text{ грн/т.}$$

Для «VitaBalance»:

$$224\,401,69 \times 0,1 = 22\,440,17 \text{ грн/т.}$$

Для виробництва молочних сумішей необхідне обладнання для ультрафільтрації, змішування, сушіння (для «VitaBalance») та пакування. Використовуємо адаптований перелік обладнання.

Таблиця 3.9

## Розрахунок вартості технологічного обладнання

Назва нового обладнання	Ціна за од. без ПДВ, тис. грн	Кількість одиниць	Вартість обладнання, тис. грн	Витрати, тис. грн		Первісна вартість, тис. грн
				Транспортування	Заготівельно-складські	
Ультрафільтраційна установка УФС-500	900	1	900	45,0	11,25	956,25
Установка для змішування компонентів	250	1	250	12,5	3,13	265,63
Сушильна установка (для VitaBalance)	400	1	400	20,0	5,00	425
Насос відцентровий ШКС-017	73	2	146	7,3	1,83	155,13
Пакувальна машина для рідин (250 мл)	200	1	200	10,0	2,50	212,5
Пакувальна машина для порошку (400 г)	220	1	220	11,0	2,75	233,75
Інше технологічне обладнання	60	1	60	3,0	0,75	63,75
Всього			2 176	108,8	27,21	2312,01

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»

Загальна вартість обладнання = 2312010 грн.

Розрахунок амортизації наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

## Розрахунок амортизації

Найменування обладнання	Тип або модель	Кількість, од.	Термін служби, років	Норма амортизації, %	Вартість за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
Ультрафільтраційна установка	УФС-500	1	7	14,29	956250,00	136607,14
Установка для змішування компонентів		1	7	14,29	265630,00	37947,14
Сушильна установка		1	7	14,29	425000,00	60714,29
Насос відцентровий	ПКС-017	2	5	20	155130,00	31026,00
Пакувальна машина для рідин		1	5	20	212500,00	42500,00
Пакувальна машина для порошку		1	5	20	233750,00	46750,00
Інше технологічне обладнання		1	5	20	63750,00	12750,00
Разом					2312010,00	368294,57

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»

На 1 т:

$$368294,57 / 29,01 = 12695,44 \text{ грн/т.}$$

Планова калькуляція наведена у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

## Планова калькуляція виробів, грн за 1 т

№ п/п	Найменування статей калькуляції	ProFit Milk, грн	VitaBalance, грн
1	Сировина і матеріали	36 645	73 080
2	Паливо та енергія на технологічні цілі	6 713,04	7 715,22
3	Основна заробітна плата робітників	38 397,45	38 397,45
4	Додаткова заробітна плата	38 397,45	38 397,45
5	Єдиний соціальний внесок	16 894,88	16 894,88
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	23 038,47	23 038,47
7	Загальновиробничі витрати	26 878,22	26 878,22
8	Амортизація	12 695,44	12 695,44
9	Виробнича собівартість (1+2+3+4+5+6+7+8)	199 659,95	237 097,13
10	Адміністративні витрати	9 348,23	11 220,08
11	Витрати на збут	18 696,45	22 440,17
12	Повні витрати (9+10+11)	227 704,63	270 757,38

Розрахунок відпускної ціни

Рівень рентабельності – 20%.

Для «ProFit Milk»:

Прибуток на 1 т =  $227\,704,63 \times 0,2 = 45\,540,93$  грн/т.

Відпускна ціна без ПДВ =  $227\,704,63 + 45\,540,93 = 273\,245,56$  грн/т.

ПДВ (20%) =  $273\,245,56 \times 0,2 = 54\,649,11$  грн/т.

Відпускна ціна з ПДВ =  $273\,245,56 + 54\,649,11 = 327\,894,67$  грн/т.

Ціна за одиницю (250 мл) =  $327\,894,67 / (1\,000 / 0,25) = 81,97$  грн/од.

Для «VitaBalance»:

Прибуток на 1 т =  $270\,757,38 \times 0,2 = 54\,151,48$  грн/т.

Відпускна ціна без ПДВ =  $270\,757,38 + 54\,151,48 = 324\,908,86$  грн/т.

ПДВ (20%) =  $324\,908,86 \times 0,2 = 64\,981,77$  грн/т.

Відпускна ціна з ПДВ =  $324\,908,86 + 64\,981,77 = 389\,890,63$  грн/т.

Ціна за одиницю (400 г) =  $389\,890,63 / (1\,000 / 0,4) = 155,95$  грн/од.

Таблиця 3.12

### Розрахунок відпускної ціни, грн за 1 т

№ п/п	Показники	ProFit Milk, грн	VitaBalance, грн
1	Виробнича собівартість	199 659,95	237 097,13
2	Адміністративні витрати	9 348,23	11 220,08
3	Витрати на збут	18 696,45	22 440,17
4	Повні витрати	227 704,63	270 757,38
5	Рентабельність, %	20	20
6	Прибуток (4×5)/100	45 540,93	54 151,48
7	Відпускна ціна без ПДВ (4+6)	273 245,56	324 908,86
8	ПДВ (7×0,2)	54 649,11	64 981,77
9	Відпускна ціна з ПДВ (7+8)	327 894,67	389 890,63
10	Відпускна ціна за 1 шт., грн	81,97 (250 мл)	155,95 (400 г)

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»

Економічний ефект

Річний обсяг виробництва:

«ProFit Milk»:

$16,12 \text{ т} = 16\,120 \text{ кг} = 64\,480 \text{ одиниць (250 мл)}$ .

«VitaBalance»:

$12,89 \text{ т} = 12\,890 \text{ кг} = 32\,225 \text{ одиниць (400 г)}$ .

Дохід без ПДВ:

«ProFit Milk»:

$64\,480 \times 68,31 (273\,245,55 / 4\,000) = 4\,404\,718,27 \text{ грн.}$

«VitaBalance»:

$32\,225 \times 129,96 (324\,908,85 / 2\,500) = 4\,188\,075,08 \text{ грн.}$

Загалом:

$4\,404\,718,27 + 4\,188\,075,08 = 8\,592\,793,34 \text{ грн.}$

Повні витрати:

«ProFit Milk»:

$227\,704,63 \times 16,12 = 3\,670\,598,56 \text{ грн.}$

«VitaBalance»:

$270\,757,38 \times 12,89 = 3\,490\,062,56 \text{ грн.}$

Загалом:

$3\,670\,598,56 + 3\,490\,062,56 = 7\,160\,661,12 \text{ грн.}$

Прибуток:

$8\,592\,793,34 - 7\,160\,661,12 = 1\,432\,132,22 \text{ грн.}$

Чистий прибуток (після податку 18%):

$1\,432\,132,22 \times (1 - 0,18) = 1\,174\,348,42 \text{ грн.}$

Термін окупності:

Початкові інвестиції = 2312010 грн.

Річний чистий прибуток = 1174348,42 грн.

Амортизація = 368294,57 грн/рік.

Термін окупності =  $2312010 / (1174348,42 + 368294,57) = 1,50$  роки.

Для успішного виведення нової лінії функціональних молочних сумішей «ProFit Milk» (для спортсменів) і «VitaBalance» (для літніх людей) на ринок ТОВ «Лубенський молочний завод» необхідно розробити ефективну стратегію дистрибуції. З огляду на обмеженість поточної дистрибуційної мережі та специфіку нішевих продуктів, програма реалізації передбачає використання комбінації традиційних і спеціалізованих каналів для

забезпечення доступності, підвищення впізнаваності бренду та зростання продажів.

Опис каналів реалізації

1. Фітнес-центри та спортивні клуби

Мета: Забезпечити прямий доступ до спортсменів, підвищити впізнаваність «ProFit Milk».

Механізм: укладання договорів із фітнес-центрами, розміщення продукції у кафе чи автоматах, промо-акції (дегустації, знижки).

Обґрунтування: 60% спортсменів купують протеїнові продукти у спортивних закладах.

2. Аптечні мережі

Мета: охопити літніх людей, підвищити довіру до «VitaBalance».

Механізм: співпраця з аптеками («Аптека Доброго Дня», «Подорожник»), сертифікація продукту, промо-кампанії.

Обґрунтування: 45% осіб віком 60+ купують дієтичні продукти в аптеках.

3. Супермаркети та продуктові мережі

Мета: забезпечити широке охоплення для обох продуктів.

Механізм: договори з мережами («Сільпо», «АТБ»), логістика холодового ланцюга, промо-акції.

Обґрунтування: 70% молочної продукції продається через супермаркети.

4. Онлайн-продажі (власний сайт і маркетплейси)

Мета: охопити онлайн-аудиторію, підвищити доступність.

Механізм: створення інтернет-магазину, інтеграція з Rozetka, Prom.ua, таргетована реклама.

Обґрунтування: Онлайн-продажі продуктів харчування зростають на 15% щорічно.

5. Медичні заклади та дієтологи

Мета: підвищити довіру до «VitaBalance» серед літніх людей.

Механізм: семінари для медиків, співпраця з дієтологами, інформаційні матеріали.

Обґрунтування: літні люди довіряють рекомендаціям лікарів.

Таблиця 3.13

### Програма реалізації

№	Канал реалізації	Продукт	Проблема, що вирішується	Очікувані результати	Строки виконання	Відповідальні особи
1	Фітнес-центри	ProFit Milk	Обмежений доступ до спортсменів	50 фітнес-центрів, дохід 880 тис. грн	Червень 2026 – Грудень 2026	Відділ продажів, маркетинг
2	Аптечні мережі	VitaBalance	Слабка присутність у сегменті літніх людей	100 аптек, дохід 1,26 млн грн	Травень 2026 – Листопад 2026	Відділ продажів, якості
3	Супермаркети	ProFit Milk, VitaBalance	Недостатнє охоплення	5 мереж, дохід 4,08 млн грн	Березень 2026 – Грудень 2026	Відділ продажів, логістика
4	Онлайн-продажі	ProFit Milk, VitaBalance	Обмежена онлайн-присутність	Дохід 860 тис. грн	Квітень 2026 – Жовтень 2026	Відділ маркетингу, ІТ
5	Медичні заклади	VitaBalance	Недостатня довіра літніх людей	20 закладів, дохід 210 тис. грн	Липень 2026 – Грудень 2026	Відділ маркетингу, продажів

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»

Запропоновані канали реалізації дозволяють ТОВ «Лубенський молочний завод» ефективно охопити цільові аудиторії, підвищити доступність функціональних молочних сумішей і зміцнити конкурентну позицію. Комбінація спеціалізованих (фітнес-центри, аптеки, медичні заклади) і традиційних (супермаркети, онлайн) каналів забезпечить зростання продажів на 25% від загального обороту нової продукції, сприяючи фінансовій стабільності та ринковому розвитку підприємства.

Дослідження фінансових результатів діяльності підприємства після впровадження нового продукту демонструє позитивну динаміку основних економічних індикаторів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 103 009 тисяч гривень у базисному році до 111 304,79 тисяч гривень у проектному періоді, що становить абсолютне збільшення на 8 295,79 тисяч гривень або 8,05% порівняно з попереднім роком.

Таблиця 3.14

**Вплив нового продукту на діяльність підприємства ТОВ «Лубенський молочний завод»**

Показники	Од. виміру	Базисний рік (2024)	Проектний рік (2025)	Відхилення (абсолютне)	Відхилення (відносне, %)
Чистий дохід від реалізації (без ПДВ)	тис. грн	103 009	111 304,79	8 295,79	8,05
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	94 774	101 934,66	7 160,66	7,56
Валовий прибуток	тис. грн	8 235	9370,13	1135,13	13,78
Чисельність працюючих	осіб	95	101	6	6,32
Витрати на оплату праці	тис. грн	8 763	10 990,80	2 227,80	25,42
Середньомісячна заробітна плата	грн/особа	7 686,84	9 068,32	1 381,47	17,97
Середньорічна вартість активів	тис. грн	154 696,00	155 852,01	1 156,01	0,75
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	14 023,00	15 179,01	1 156,01	8,24
Продуктивність праці персоналу	тис. грн/особа	1 084,31	1 102,03	17,72	1,63
Рентабельність підприємства	%	0,54	1,56	1,01	X
Чистий прибуток	тис. грн	559	733,35	174,35	31,19

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»

Водночас собівартість реалізованої продукції продемонструвала пропорційне зростання з 94 774 тисяч гривень до 101 934,66 тисяч гривень. Абсолютне збільшення собівартості склало 7 160,66 тисяч гривень, що відповідає відносному приросту на рівні 7,56%. Варто відзначити, що темп

зростання собівартості виявився нижчим за темп збільшення доходів від реалізації, що свідчить про покращення ефективності виробничих процесів.

Валовий прибуток підприємства зазнав суттєвого збільшення, зросши з 8 235 тисяч гривень до 9 370,13 тисяч гривень. Приріст валового прибутку становив 1 135,13 тисяч гривень, що у відносному вираженні складає 13,78%. Такий показник засвідчує ефективність стратегії впровадження нового продукту та його позитивний вплив на прибутковість основної діяльності.

Рентабельність підприємства продемонструвала кардинальне покращення, зросши з 0,54% у базисному році до 1,56% у проектному періоді. Абсолютне збільшення показника рентабельності склало 1,01 відсоткового пункту, що свідчить про майже триразове підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Продуктивність праці персоналу також зазнала позитивних змін, збільшившись з 1 084,31 тисяч гривень на одну особу до 1 102,03 тисяч гривень на одну особу. Приріст продуктивності становив 17,72 тисячі гривень на особу або 1,63% у відносному вираженні. Хоча абсолютні значення приросту здаються скромними, даний показник відображає стабільне підвищення ефективності трудових ресурсів.

Чисельність працюючих на підприємстві зросла з 95 до 101 особи, що становить абсолютне збільшення на 6 осіб або 6,32% у відносному вираженні. Збільшення кількості персоналу корелює з розширенням виробничої діяльності внаслідок впровадження нового продукту.

Витрати на оплату праці продемонстрували найбільш динамічне зростання серед усіх досліджуваних показників. Фонд оплати праці збільшився з 8 763 тисяч гривень до 10 990,80 тисяч гривень, що означає абсолютний приріст на 2 227,80 тисяч гривень або 25,42% у відносному вираженні. Такий значний приріст витрат на оплату праці свідчить про політику підприємства щодо підвищення мотивації персоналу та залучення кваліфікованих фахівців.

Середньомісячна заробітна плата працівників зросла з 7 686,84 гривень до 9 068,32 гривень на одну особу. Абсолютне збільшення заробітної плати склало 1 381,47 гривень, що у відносному вираженні становить 17,97%. Підвищення рівня оплати праці відображає зростання добробуту працівників та інвестиції підприємства у людський капітал.

Комплексний аналіз показників діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод» засвідчує високу ефективність стратегії впровадження нового продукту. Підприємство продемонструвало збалансоване зростання доходів та контрольоване збільшення витрат, що призвело до суттєвого покращення фінансових результатів.

Загалом, впровадження нового продукту справило позитивний вплив на всі ключові аспекти діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод», забезпечивши стійке зростання прибутковості та покращення конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції.

### **3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства щодо підвищення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод»**

Успішна реалізація програми зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод» спирається на ретельно продумане управлінсько-організаційне забезпечення, яке охоплює організаційну структуру управління, календарне планування, аналіз потенційних ризиків та систему моніторингу виконання заходів. Від ефективності цих складових залежить здатність підприємства досягти поставлених цілей, оптимально розподілити ресурси та оперативно реагувати на виклики внутрішнього й зовнішнього середовища. У цьому контексті управлінсько-організаційні механізми виступають не лише як інструмент координації, але й як основа для забезпечення стабільності та гнучкості в реалізації стратегічних завдань.

Для організації виконання програми запропоновано матричну структуру управління, яка гармонійно поєднує функціональний та проектний підходи. Завдяки такій конфігурації забезпечується ефективне використання ресурсів підприємства, а також чітка взаємодія між підрозділами, залученими до реалізації програми. Матрична структура дозволяє гнучко адаптуватися до динамічних умов, зберігаючи при цьому чіткість у розподілі обов'язків. У таблиці 3.14 детально описано організаційну ієрархію, яка включає стратегічний, тактичний, оперативний та допоміжний рівні управління.

Для реалізації програми підвищення конкурентної позиції запропоновано матричну організаційну структуру, яка поєднує функціональний та проектний підходи. Такого типу структура дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси підприємства, забезпечуючи при цьому чітку координацію між різними напрямками діяльності (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

### **Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентної позиції**

Рівень управління	Відповідальна особа/підрозділ	Функціональні обов'язки
Стратегічний	Керівник програми (Директор підприємства)	Координація всіх етапів програми, прийняття стратегічних рішень, управління бюджетом.
Тактичний	Технічний керівник (Головний інженер)	Впровадження нових технологій, контроль якості продукції, оптимізація виробництва.
Тактичний	Фінансовий менеджер	Фінансове планування, аналіз витрат, моніторинг економічних показників.
Тактичний	Маркетинговий керівник	Розробка стратегії просування, аналіз ринку, організація рекламних кампаній.
Оперативний	Проектна команда (4 особи)	Безпосередня реалізація заходів за напрямками: виробництво, маркетинг, логістика.
Допоміжний	Зовнішні консультанти	Експертна підтримка з питань інновацій, маркетингу та фінансового менеджменту.

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»*

Описана структура сприяє чіткому розмежуванню зон відповідальності, що мінімізує ймовірність дублювання функцій чи неузгодженості дій. Керівник програми відіграє центральну роль, забезпечуючи координацію між усіма учасниками та підтримуючи ефективну комунікацію. Технічний

керівник, фінансовий менеджер і маркетинговий керівник діють на тактичному рівні, кожен із яких відповідає за окремий напрям діяльності. Проектна команда на оперативному рівні забезпечує безпосереднє виконання завдань, тоді як зовнішні консультанти надають додаткову експертизу, що дозволяє підприємству уникнути типових помилок у реалізації складних ініціатив.

Для забезпечення своєчасного виконання програми розроблено календарний план-графік, який базується на методі критичного шляху. Такий підхід дозволяє визначити оптимальну послідовність робіт, а також раціонально розподілити ресурси в часі. У таблиці 3.16 представлено детальний розподіл етапів програми, їх тривалість, відповідальних осіб та необхідні ресурси.

Таблиця 3.16

### Календарний план-графік реалізації програми

Етап	Зміст робіт	Тривалість (тижні)	Відповідальний	Ресурси
1	2	3	4	5
1. Підготовчий етап		6	Керівник програми	
1.1	Аналіз поточного стану підприємства	2	Фінансовий менеджер	Внутрішні фахівці
1.2	Розробка детального плану дій	3	Керівник програми	Консультаційні послуги
1.3	Укладання договорів з постачальниками	4	Логістичний відділ	Транспортні витрати
2. Впровадження заходів		10	Технічний керівник	
2.1	Модернізація виробничого обладнання	8	Технічний керівник	Вартість обладнання
2.2	Запуск нової лінії молочних сумішей	6	Виробничий відділ	Матеріальні витрати
3. Маркетинговий супровід		8	Маркетинговий керівник	
3.1	Розробка дизайну упаковки нової продукції	3	Маркетинговий відділ	Маркетинговий бюджет

## Продовження табл. 3.16

1	2	3	4	5
3.2	Запуск рекламної кампанії	5	Маркетинговий відділ	Рекламний бюджет
4. Завершальний етап		4	Керівник програми	
4.1	Оцінка ефективності впроваджених заходів	3	Фінансовий менеджер	Аналітичні інструменти
4.2	Коректування стратегії на основі результатів	2	Керівник програми	Внутрішні фахівці

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»

Загальна тривалість програми становить 28 тижнів (приблизно 7 місяців), що дозволяє повністю реалізувати всі заплановані заходи протягом одного операційного циклу. Критичний шлях програми включає етапи 1.1 → 1.3 → 2.1 → 2.2 → 3.2 → 4.1, що визначає мінімальну тривалість у 22 тижні. Наявність резерву часу (6 тижнів) дозволяє оперативно реагувати на можливі відхилення.

Реалізація програми неминуче супроводжується ризиками, які можуть вплинути на її успішність. Для їхньої мінімізації розроблено матрицю ризиків, представлену в таблиці 3.17. У ній оцінено ймовірність настання кожного ризику, його потенційний вплив на програму, а також запропоновано заходи для їх нейтралізації.

Таблиця 3.17

## Матриця ризиків програми

Категорія ризику	Ідентифікований ризик	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Запобіжні заходи
1	2	3	4	5
Технологічні	Недостатня ефективність нового обладнання	3	4	Проведення тестування обладнання перед запуском, залучення технічних експертів.
Фінансові	Перевищення бюджету	3	4	Детальне планування витрат, регулярний моніторинг бюджету.
Ринкові	Низький попит на нову продукцію	4	5	Проведення маркетингових досліджень, гнучка цінова політика.

## Продовження табл. 3.17

1	2	3	4	5
Організаційні	Недостатня координація між підрозділами	3	3	Чіткий розподіл обов'язків, регулярні координаційні зустрічі.

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»

Ринкові ризики, зокрема низький попит на нову продукцію, є найбільш критичними через їх високу ймовірність та значний вплив на результати програми. Для їхньої ізоляції цих ризиків передбачено активне вивчення ринкових тенденцій, а також розробку гнучкої цінової стратегії та масштабної рекламної кампанії. Технологічні ризики, пов'язані з можливими проблемами в роботі нового обладнання, потребують ретельного тестування перед його запуском. Фінансові ризики контролюються через регулярний моніторинг витрат, що дозволяє оперативно коригувати бюджет у разі потреби.

Для забезпечення стабільної реалізації програми створено систему моніторингу, яка базується на ключових показниках ефективності (KPI). У таблиці 3.18 детально опишемо області контролю, відповідальних осіб та періодичність моніторингу.

Таблиця 3.18

## Система моніторингу програми

Область контролю	Ключові показники ефективності (KPI)	Періодичність моніторингу	Відповідальний
Виробничі показники	Обсяги виробництва, якість продукції	Щотижня	Технічний керівник
Фінансові показники	Витрати, рентабельність, відхилення бюджету	Щомісяця	Фінансовий менеджер
Маркетингові показники	Обсяги продажів, ефективність реклами	Щотижня	Маркетинговий керівник

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»

Система моніторингу дозволяє оперативно реагувати на будь-які відхилення від плану, забезпечуючи таким чином стабільність реалізації програми. Критичними межами відхилень встановлено:  $\pm 10\%$  для виробничих показників,  $\pm 5\%$  для фінансових показників та  $\pm 15\%$  для маркетингових показників.

Запропоноване управлінсько-організаційне забезпечення програми підвищення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод» характеризується такими ключовими особливостями.

Матрична структура управління забезпечує баланс між функціональними та проектними підходами, що дозволяє ефективно використовувати ресурси. Календарний план тривалістю 28 тижнів з резервом часу дозволяє своєчасно реалізувати всі заходи. Комплексний аналіз ризиків дозволяє мінімізувати потенційні загрози за рахунок запобіжних заходів. Система моніторингу забезпечує оперативне виявлення відхилень та корекцію дій.

Запропоновані заходи створюють міцну основу для успішної реалізації програми, спрямованої на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції.

### **Висновки до розділу 3**

Розроблена програма підвищення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод» є комплексним рішенням, спрямованим на подолання викликів молочної галузі та зміцнення ринкових позицій підприємства. Ключовим заходом програми є впровадження нової лінії функціональних молочних сумішей «ProFit Milk» для спортсменів та «VitaBalance» для літніх людей, що відповідає зростаючому попиту на продукти здорового харчування (зростання сегменту на 10–12% щорічно). Дані продукти дозволяють диференціювати асортимент, вийти на нові ринкові ніші та підвищити впізнаваність бренду, забезпечуючи зростання доходу на 15% та рентабельність на рівні 20%.

Економічна доцільність програми підтверджується розрахунками: річний обсяг виробництва становить 16,12 т для «ProFit Milk» та 12,89 т для «VitaBalance», що забезпечує чистий прибуток 1,17 млн грн та термін окупності інвестицій у 1,5 року. Фінансові показники демонструють

позитивну динаміку: чистий дохід зростає на 8,05%, валовий прибуток – на 13,78%, чистий прибуток – на 31,18%, а рентабельність збільшується з 0,54% до 1,56%. Продуктивність праці зростає на 1,63%, а середньомісячна заробітна плата – на 17,97%, що свідчить про підвищення ефективності та мотивації персоналу.

Управлінсько-організаційне забезпечення програми базується на матричній структурі управління, яка поєднує функціональний та проектний підходи, забезпечуючи чітку координацію та ефективне використання ресурсів. Календарний план-графік тривалістю 28 тижнів із резервом часу (6 тижнів) дозволяє своєчасно реалізувати заходи, а система моніторингу на основі КРІ забезпечує контроль за виробничими, фінансовими та маркетинговими показниками. Матриця ризиків враховує технологічні, фінансові, ринкові та організаційні загрози, пропонуючи запобіжні заходи, зокрема тестування обладнання, маркетингові дослідження та гнучку цінову політику.

Запропоновані заходи, включаючи модернізацію обладнання, маркетингову стратегію, розширення дистрибуційної мережі через фітнес-центри та аптеки, а також навчання персоналу, створюють міцну основу для сталого розвитку підприємства. Реалізація програми дозволить ТОВ «Лубенський молочний завод» не лише зміцнити конкурентну позицію, але й забезпечити довгострокову прибутковість і лідерство в сегменті функціональних молочних продуктів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведений аналіз теоретичних та методичних засад формування конкурентної позиції підприємства дозволяє сформулювати визначальні положення, що відображають сутність та особливості цього процесу. Конкурентна позиція підприємства є комплексною характеристикою його ринкового становища, визначеного рівнем конкурентоспроможності продукції, ефективністю використання ресурсів, адаптивністю до змін зовнішнього середовища та здатністю створювати стійкі конкурентні переваги. Вона має відносний, динамічний та стратегічно орієнтований характер, що вимагає постійного моніторингу та вдосконалення. Класифікація конкурентних позицій за такими ознаками, як сила позиції, масштаб охоплення ринку, рівень конкурентних переваг, стратегічна спрямованість, динаміка розвитку, часовий горизонт та джерела формування, забезпечує глибоке розуміння різноманітних аспектів цього поняття та сприяє вибору адекватних стратегій для їх зміцнення.

2. Формування конкурентної позиції підприємства ґрунтується на інтеграції ринково-орієнтованого, ресурсного, інноваційного та вартісно-орієнтованого підходів, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах конкурентоспроможності. Ринкові, продуктові, виробничо-технологічні, маркетингові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та інноваційні фактори відіграють визначальну роль у цьому процесі, вимагаючи системного аналізу та врахування галузевих особливостей. Теоретичні концепції, зокрема ідеї М. Портера, ресурсна теорія, теорія динамічних здатностей, а також концепції стратегічного управління та маркетингу, створюють міцну основу для розробки стратегій конкуренції.

3. Методичні підходи до формування конкурентної позиції підприємства охоплюють аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішнього потенціалу, визначення поточної позиції, формулювання цілей, розробку стратегій, а також моніторинг результатів. Використання таких

інструментів, як PEST-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, матричні методи, SWOT-аналіз, конкурентний бенчмаркінг та система збалансованих показників, забезпечує комплексний підхід до оцінки та зміцнення конкурентної позиції. Вибір базових стратегій – лідерства за витратами, диференціації чи фокусування – залежить від ресурсів підприємства, ринкових умов та потреб споживачів, що підкреслює необхідність гнучкості та адаптивності в управлінні.

4. Аналіз діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод» та оцінка його конкурентної позиції на ринку виявили складну ситуацію, в якій підприємство одночасно демонструє ознаки операційної ефективності та системні структурні проблеми. Молочна галузь України, попри позитивні тенденції у світовому контексті, такі як зростання експорту молока на 38% за 2020–2024 роки, переживає критичний період, позначений скороченням поголів'я худоби на 30,4% та зниженням виробництва молока на 21,8%. Ці виклики посилюються внутрішніми економічними труднощами, нестабільністю постачання сировини та зростанням імпорту, що створює додатковий тиск на вітчизняних переробників. У таких умовах ТОВ «Лубенський молочний завод» демонструє як сильні, так і слабкі сторони, що потребують виваженого стратегічного підходу для забезпечення сталого розвитку.

5. Фінансово-господарська діяльність підприємства характеризується суперечливими тенденціями. Позитивними аспектами є значне зростання валового прибутку у 13,8 раза, підвищення продуктивності праці на 69,91% та покращення фондівддачі на 63,12%, що свідчить про успішну оптимізацію операційних процесів. Водночас різке скорочення чистого доходу на 45,83%, зменшення чисельності персоналу на 68,12% та високий рівень зносу основних засобів (88,76%) вказують на кризові явища, які обмежують можливості масштабування виробництва. Низька фінансова незалежність (коефіцієнт автономії 0,21) та практично нульовий рівень абсолютної ліквідності створюють суттєві ризики для платоспроможності

підприємства, що потребує негайного перегляду структури капіталу та політики фінансування.

6. Конкурентна позиція ТОВ «Лубенський молочний завод» залишається вразливою через відставання від провідних гравців ринку, таких як ТДВ «Яготинський маслозавод» та ПАТ «Галичина». Радар конкурентоспроможності виявив інтегральний показник підприємства на рівні 2,62 бала проти 4,37 бала у лідера, що підкреслює слабкість у сферах брендингу, дистрибуції та фінансової стійкості. Незважаючи на сильну позицію в якості продукції (4 бали), підприємство не може ефективно конкурувати на широкому ринку через обмежені маркетингові можливості та вузьку збутову мережу. Позиціонування в матриці Портера вказує на стан «застрягання посередині», що характеризується відсутністю чіткої стратегічної спрямованості, тоді як SPACE-аналіз та матриця McKinsey рекомендують зосередитися на селективному розвитку з акцентом на диференціацію у вузьких ринкових сегментах.

7. Зовнішнє середовище пропонує підприємству як можливості, так і загрози. Зростаючий попит на органічні продукти, державна підтримка аграрного сектору та перспективи експорту до країн ЄС створюють сприятливі умови для розвитку. Однак посилення конкуренції, зростання цін на сировину та макроекономічна нестабільність ускладнюють реалізацію цих можливостей. SWOT-аналіз підкреслює необхідність поєднання наступальних стратегій, таких як впровадження інноваційних технологій та диверсифікація асортименту, з оборонними заходами, спрямованими на скорочення боргового навантаження та оптимізацію оборотного капіталу.

8. Розроблена програма підвищення конкурентної позиції ТОВ «Лубенський молочний завод» є комплексним рішенням, спрямованим на подолання викликів молочної галузі та зміцнення ринкових позицій підприємства. Ключовим заходом програми є впровадження нової лінії функціональних молочних сумішей «ProFit Milk» для спортсменів та «VitaBalance» для літніх людей, що відповідає зростаючому попиту на

продукти здорового харчування (зростання сегменту на 10–12% щорічно). Ці продукти дозволяють диференціювати асортимент, вийти на нові ринкові ніші та підвищити впізнаваність бренду, забезпечуючи зростання доходу на 15% та рентабельність на рівні 20%.

9. Економічна доцільність програми підтверджується розрахунками: річний обсяг виробництва становить 16,12 т для «ProFit Milk» та 12,89 т для «VitaBalance», що забезпечує чистий прибуток 1,17 млн грн та термін окупності інвестицій у 1,5 року. Фінансові показники демонструють позитивну динаміку: чистий дохід зростає на 8,05%, валовий прибуток – на 13,78%, чистий прибуток – на 31,18%, а рентабельність збільшується з 0,54% до 1,56%. Продуктивність праці зростає на 1,63%, а середньомісячна заробітна плата – на 17,97%, що свідчить про підвищення ефективності та мотивації персоналу.

Управлінсько-організаційне забезпечення програми базується на матричній структурі управління, яка поєднує функціональний та проектний підходи, забезпечуючи чітку координацію та ефективне використання ресурсів. Календарний план-графік тривалістю 28 тижнів із резервом часу (6 тижнів) дозволяє своєчасно реалізувати заходи, а система моніторингу на основі КРІ забезпечує контроль за виробничими, фінансовими та маркетинговими показниками. Матриця ризиків враховує технологічні, фінансові, ринкові та організаційні загрози, пропонуючи запобіжні заходи, зокрема тестування обладнання, маркетингові дослідження та гнучку цінову політику.

Запропоновані заходи, включаючи модернізацію обладнання, маркетингову стратегію, розширення дистрибуційної мережі через фітнес-центри та аптеки, а також навчання персоналу, створюють міцну основу для сталого розвитку підприємства. Реалізація програми дозволить ТОВ «Лубенський молочний завод» не лише зміцнити конкурентну позицію, але й забезпечити довгострокову прибутковість і лідерство в сегменті функціональних молочних продуктів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпалько О.В., за заг. ред. О.В. Безпалько. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посібник. Київ: кафедра (НУХТ), 2020. 310 с.
2. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 8. Ч. 2. С. 235-240.
3. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Сполум, 2017. 212 с.
4. Болотіна І.М., Дунда С. П. Стратегічний аналіз в управлінні: методичні рекомендації. Київ: НУХТ, 2022. 83 с.
5. Владимирська Н.І. Формування конкурентної позиції підприємств. Науковий вісник ОНЕУ. 2020. № 5. С. 55-67.
6. Володькіна М.В. Економіка промислового підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної культури, 2014. 196 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2019. 705 с.
8. Годлевський М.Д., Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Точка, 2018. 208 с.
9. Гребешкова О.М., Востряков О.В. Стратегічне управління підприємством. Бізнес-курс: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2019. 211 с.
10. Горох О. В., Скоромна О. Ю. Фінанси аграрних підприємств: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2020. 226 с.
11. Загородна О.М., Серединська В.М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет, 2021. №3. С. 276-282.
12. Зарічна Т.С., Тарасова К.І. Машинобудування України: сучасний стан, структура та тенденції розвитку галузі. Статистика – інструмент

соціально-економічних досліджень: збірник наукових студентських праць. Випуск 5. Ч. I. ОНЕУ. Одеса, 2019. С. 68-76.

13. Зятковський І.В. Фінанси підприємств: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Кондор, 2019. 364 с.

14. Іваненко В.М. Курс економічного аналізу: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 125 с.

15. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. За заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2019. 470 с.

16. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2015. 272 с.

17. Лігоненко Л.О. Розвиток підприємства: відмітні характеристики та типологія. Scientific Journal «ScienceRise». 2015. №5. С. 57-61.

18. Малярець Л.М., Штереверя А.В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Харків: ХНЕУ, 2018. 180 с.

19. Офіційний сайт ТОВ «Лубенський молочний завод». URL: <http://www.garmonija.ua> (дата звернення: 15.03.2024).

20. Павлюк В.І. Методи формування конкурентних переваг підприємства. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 86-88.

21. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник. 4-те вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2014. 571 с.

22. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 528 с.

23. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. І. Співака. Київ: Наш формат, 2020. 320 с.

24. Рибачук-Ярова Т.В., Дунда С.П., Тюха І.В. Управління операційною діяльністю підприємств харчової промисловості: навч. посіб. Київ: НУХТ, 2023. 245 с.

25. Соколова Л.В., Стойка О.В. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. 23-й Міжнародний

молодіжний форум «Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті»: зб. матеріалів форуму. Харків: ХНУРЕ, 2019. Т. 10. С. 121-122.

26. Соколова Л.В., Стойка О.В. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки. Ефективна економіка. 2019. №11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/7.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/7.pdf).

27. Стойка О.В. Формування стратегії підприємства як необхідна умова його розвитку. Збірник наукових праць здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою. За ред. Т.В. Полозової. Харків: Харківський національний університет радіоелектроніки, 2019. С. 106-113.

28. Стрільчук Р.М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2016. 322 с.

29. Філімоненков О.С., Дема Д.І. Фінанси підприємств: підручник. Київ: Алерта, 2019. 496 с.

30. Черевко Г.В., Горбонос Ф.В., Іваницька Г.Б., Павленчик Н.Ф. Економіка підприємств: навч. посіб. / за заг. ред. Г.В. Черевка. Львів: Априорі, 2014. 384 с.

31. Череп А.В. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ: Кондор, 2015. 160 с.

32. Шаповалов М.І. Менеджмент якості: підручник. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2017. 475 с.

33. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Каравела, 2015. 568 с.

34. Шевчук О.А. Сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2018. Вип. 15. С. 290-298.

35. Ramirez-Portilla, A., & Torres Bermúdez, E. G. (2023). *Competitive analysis to innovate the business model of small and medium-sized enterprises in*

*the dairy industry: A study from an emerging market.* In Muhammad Mohiuddin (Ed.), *Competitiveness in the New Era.* IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.113348> intechopen.com

36. Haider, G., Zubair, L., & Saleem, A. (2024). *Big data analytics-enabled dynamic capabilities and market performance: Examining the roles of marketing ambidexterity and competitor pressure.* arXiv. arxiv.org

37. Maráková, V., Wolak-Tuzimek, A., Lament, M., & Dzuriková, L. (2023). *The competitive advantage of enterprises from the customer perspective.* *E&M Economics and Management*, 26(3), 158–175. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2023-3-010> researchgate.net

38. Kotan, B., & col. (2023). *Overall competitiveness efficiency: A quantitative approach to the five forces model.* *Computers & Industrial Engineering*, 182, Article 109422. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109422> sciencedirect.com

39. Yevtushenko, N., & Fedorchenko, A. (2023). *Competitive advantages in the market of consulting services: Marketing aspect.* *Business Theory and Practice*, 24(2), 501–511. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.15291>

40. Офіційний сайт Trademap. URL: <https://www.trademap.org>

41. Офіційний сайт Державної служби статистики URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

42. Офіційний сайт milkua.info. <https://milkua.info/uk/post/stan-i-perspektivi-molocnoi-galuzi-ukraini-ta-svitu>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Дата звіту	21.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA53040030010081016
Кількість працівників	95

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	
накопичена амортизація	1002	0	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби	1010	16 447	11 599
первісна вартість	1011	102 327	103 173
знос	1012	85 880	91 574
Усього за розділом I	1095	16 447	11 599
II. Оборотні активи Запаси	1100	114 785	122 646
Виробничі запаси	1101	76 378	75 538
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	38 407	47 108
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 699	8 291
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	926	
з бюджетом	1135	483	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	94	1 626
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	255	3
Готівка	1166	30	2
Рахунки в банках	1167	225	1
Витрати майбутніх періодів	1170	7 117	11 625
Інші оборотні активи	1190	1 232	564
Усього за розділом II	1195	136 591	144 755
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	153 038	156 354

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий)	1400	2 787	2 787

капітал			
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	7 334	7 334
Резервний капітал	1415	420	420
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 275	21 847
Усього за розділом I	1495	41 816	32 388
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	370	265
Усього за розділом II	1595	370	265
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	35 000	21 800
Короткострокові кредити банків			
товари, роботи, послуги	1615	67 086	84 053
розрахунками з бюджетом	1620	2 049	3 427
у тому числі з податку на прибуток	1621	3	0
розрахунками зі страхування	1625	505	276
розрахунками з оплати праці	1630	538	1 670
за одержаними авансами	1635	95	97
Поточні забезпечення	1660	824	214
Інші поточні зобов'язання	1690	4 755	12 164
Усього за розділом III	1695	110 852	123 701
Баланс	1900	153 038	156 354

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
Фінансові результати**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	103 009	119 550
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	94 774	118 272
Валовий: прибуток	2090	8 235	1 278
Інші операційні доходи	2120	10 596	30 501
Адміністративні витрати	2130	8 562	8 149
Витрати на збут	2150	1 420	13 138
Інші операційні витрати	2180	6 247	7 223
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 602	3 269
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	1	9
Інші доходи	2240	4	0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	2 048	2 847
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	559	431
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-77
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	559	354

**Сукупний дохід**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	559	354

**Елементи операційних витрат**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Матеріальні затрати	2500	55 066	71 826
Витрати на оплату праці	2505	8 763	14 671
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 153	3 107
Амортизація	2515	9 029	7 442
Інші операційні витрати	2520	22 133	26 579
Разом	2550	97 144	123 625

## Додаток Б

Дата звіту	09.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Лазоренко Єлизавета Олександрівна
КАТОТТГ	UA53040030010081016
Кількість працівників	206

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	
накопичена амортизація	1002	0	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби	1010	36 089	16 447
первісна вартість	1011	121 809	102 327
знос	1012	85 720	85 880
Усього за розділом I	1095	36 089	16 447
II. Оборотні активи Запаси	1100	95 276	114 785
Виробничі запаси	1101	61 159	76 378
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	34 117	38 407
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 097	11 699
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 116	926
з бюджетом	1135	1 049	483
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	305	94
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	140	255
Готівка	1166	136	30
Рахунки в банках	1167	4	225
Витрати майбутніх періодів	1170	0	7 117
Інші оборотні активи	1190	743	1 232
Усього за розділом II	1195	117 726	136 591
Баланс	1300	153 815	153 038

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 787	2 787
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	7 334	7 334
Резервний капітал	1415	420	420
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 812	31 275
Усього за розділом I	1495	41 353	41 816

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 446	370
Усього за розділом II	1595	2 446	370
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	40 288	35 000
товари, роботи, послуги	1615	47 049	67 086
розрахунками з бюджетом	1620	1 908	2 049
у тому числі з податку на прибуток	1621	10	3
розрахунками зі страхування	1625	2 400	505
розрахунками з оплати праці	1630	8 047	538
за одержаними авансами	1635	1 552	95
Поточні забезпечення	1660	1 369	824
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	7 403	4 755
Усього за розділом III	1695	110 016	110 852
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	153 815	153 038

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
Фінансові результати**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	144 161	190 175
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	143 541	189 578
Валовий: прибуток	2090	620	597
Інші операційні доходи	2120	45 128	63 494
Адміністративні витрати	2130	11 403	11 403
Витрати на збут	2150	16 090	33 427
Інші операційні витрати	2180	14 370	11 287
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 885	7 974
Інші фінансові доходи	2220	12	0
Інші доходи	2240	24	25
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	3 366	6 507
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	555	1 492
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-92	-425
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	463	1 067

**Сукупний дохід**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	463	1 067

**Елементи операційних витрат**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Матеріальні затрати	2500	101 160	188 299
Витрати на оплату праці	2505	18 433	23 281
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 943	5 323
Амортизація	2515	9 691	12 043
Інші операційні витрати	2520	33 459	35 521
Разом	2550	166 686	264 467

## Додаток В

Дата звіту	23.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Гаврик Олена Олександрівна
КАТОТТГ	UA53040030010081016
Кількість працівників	298

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 629	0
первісна вартість	1001	3 257	
накопичена амортизація	1002	1 628	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	45	
Основні засоби	1010	48 373	36 089
первісна вартість	1011	128 414	121 809
знос	1012	80 041	85 720
Усього за розділом I	1095	50 047	36 089
II. Оборотні активи Запаси	1100	93 949	95 276
Виробничі запаси	1101	54 268	61 159
Готова продукція	1103	39 681	34 117
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 939	19 097
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	871	1 116
з бюджетом	1135	2 108	1 049
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	814	305
Гроші та їх еквіваленти	1165	275	140
Готівка	1166	28	136
Рахунки в банках	1167	247	4
Інші оборотні активи	1190	786	743
Усього за розділом II	1195	114 742	117 726
Баланс	1300	164 789	153 815

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 787	2 787
Додатковий капітал	1410	7 334	7 334
Резервний капітал	1415	420	420
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29 745	30 812
Усього за розділом I	1495	40 286	41 353
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 562	2 446
Усього за розділом II	1595	2 562	2 446

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	48 784	40 288
Короткострокові кредити банків			
товари, роботи, послуги	1615	39 746	47 049
розрахунками з бюджетом	1620	636	1 908
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	10
розрахунками зі страхування	1625	1 179	2 400
розрахунками з оплати праці	1630	2 900	8 047
за одержаними авансами	1635	4 973	1 552
Поточні забезпечення	1660	1 015	1 369
Інші поточні зобов'язання	1690	22 708	7 403
Усього за розділом Ш	1695	121 941	110 016
Баланс	1900	164 789	153 815

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
Фінансові результати**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	190 175	229 028
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	189 578	207 840
Валовий: прибуток	2090	597	21 188
Інші операційні доходи	2120	63 494	40 522
Адміністративні витрати	2130	11 403	12 463
Витрати на збут	2150	33 427	38 159
Інші операційні витрати	2180	11 287	7 151
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 974	3 937
Інші фінансові доходи	2220		3
Інші доходи	2240	25	36
Фінансові витрати	2250	6 507	2 680
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270		2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 492	1 294
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-425	-420
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 067	874

**Сукупний дохід**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 067	874

**Елементи операційних витрат**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Матеріальні затрати	2500	188 299	213 858
Витрати на оплату праці	2505	23 281	26 942
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 323	6 596
Амортизація	2515	12 043	12 150
Інші операційні витрати	2520	35 521	38 950
Разом	2550	264 467	298 496

### Результати SWOT-аналізу для ТОВ «Лубенський молочний завод»

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	<p>Зростання продуктивності праці з 638,17 до 1084,31 тис. грн/особу</p> <p>Збільшення валового прибутку у 13,8 разів за період 2022-2024 років</p> <p>Підвищення фондівдачі з 4,50 до 7,35 грн/грн</p> <p>Покращення рентабельності основних засобів до 3,99%</p> <p>Зростання середньомісячної заробітної плати на 18,07%</p> <p>Досвід роботи на ринку молочної продукції</p>	<p>Скорочення чисельності працівників на 68,12%</p> <p>Зниження чистого доходу на 45,83%</p> <p>Погіршення показників ліквідності</p> <p>Низька фінансова незалежність (коефіцієнт 0,21)</p> <p>Збільшення періоду обертання запасів до 451 дня</p> <p>Високий знос основних засобів (88,76%)</p>
<p>Можливості (Opportunities)</p> <p>Розвиток органічної та екологічно чистої продукції</p> <p>Впровадження нових технологій переробки</p> <p>Розширення географії збуту</p> <p>Диверсифікація асортименту продукції</p> <p>Розвиток електронної комерції</p> <p>Державна підтримка аграрного сектору</p>	<p>SO-стратегії (наступальні стратегії)</p> <p>Зростаюча продуктивність праці та накопичений досвід роботи на молочному ринку створюють міцне підґрунтя для освоєння перспективного сегменту органічної продукції.</p> <p>Підвищена рентабельність основних засобів дозволяє підприємству інвестувати кошти у сертифікацію органічного виробництва та розробку нових продуктових ліній.</p> <p>Покращення фондівдачі та зниження фондомісткості формують сприятливі умови для технологічної модернізації виробничих процесів.</p> <p>Значне збільшення валового прибутку забезпечує необхідні фінансові ресурси для впровадження інноваційних технологій переробки молока. Високі показники ефективності використання трудових</p>	<p>WO-стратегії (стратегії пошуку)</p> <p>Проблеми фінансової незалежності та високий ступінь зносу основних засобів можуть бути вирішені через активне використання програм державної підтримки малого та середнього підприємництва.</p> <p>Скорочення чисельності персоналу створює передумови для впровадження автоматизованих технологій виробництва, що дозволить компенсувати недолік трудових ресурсів за рахунок технологічних інновацій. Низькі показники ліквідності вимагають пошуку альтернативних джерел фінансування, включаючи можливості експорту до європейських країн для генерування валютної виручки. Тривалий період обертання запасів може бути скорочений завдяки</p>

	<p>ресурсів відкривають можливості географічної експансії без пропорційного зростання витрат на оплату праці. Досвід функціонування у галузі в поєднанні з покращенням рентабельності дає змогу диверсифікувати асортимент продукції, орієнтуючись на зростаючий попит споживачів на натуральні молочні продукти.</p>	<p>розвитку електронної комерції та прямих продажів споживачам, що забезпечить більш швидку реалізацію готової продукції. Висока залежність від позикового капіталу потребує реструктуризації фінансування через залучення стратегічних інвесторів або участь у програмах фінансової підтримки аграрного сектору.</p>
<p>Загрози (Threats) Посилення конкуренції з боку великих виробників Зростання цін на сировину та енергоносії Нестабільність економічної ситуації в країні Зміни в законодавстві щодо якості харчових продуктів Сезонні коливання попиту Валютні ризики при імпорті обладнання</p>	<p>ST-стратегії (конкурентні стратегії) Зростаюча продуктивність праці дозволяє підприємству протистояти посиленню конкуренції з боку великих національних виробників через забезпечення конкурентних переваг за рахунок ефективності виробничих процесів. Значне покращення рентабельності основних засобів створює фінансовий буфер для подолання негативного впливу зростання цін на сировину та енергоносії. Досвід роботи на ринку та налагоджені виробничі процеси допомагають адаптуватися до посилення вимог щодо якості харчових продуктів без кардинальної перебудови технологічних процесів. Підвищення заробітної плати персоналу сприяє утриманню кваліфікованих кадрів в умовах нестабільної економічної ситуації. Покращення фондівдачі дає можливість максимально ефективно використовувати наявне обладнання для мінімізації впливу валютних ризиків</p>	<p>WT-стратегії (оборонні стратегії) Критичне скорочення чисельності працівників в умовах посилення конкурентного тиску вимагає концентрації зусиль на найбільш рентабельних видах діяльності та відмови від збиткових напрямків. Низькі показники ліквідності на фоні зростання цін на сировину потребують термінової оптимізації оборотного капіталу та перегляду умов розрахунків з постачальниками і покупцями. Високий знос основних засобів в умовах валютних ризиків та інфляційних процесів створює загрозу технологічного відставання, що вимагає пошуку креативних рішень для підтримання працездатності обладнання. Тривалий фінансовий цикл у поєднанні з сезонними коливаннями попиту може призвести до кризи ліквідності, тому необхідне формування резервних фондів та диверсифікація каналів збуту. Висока</p>

	при відкладенні інвестицій в імпордне устаткування.	фінансова залежність в умовах економічної нестабільності створює ризики втрати контролю над підприємством, що потребує негайного пошуку шляхів зниження боргового навантаження та зміцнення власного капіталу.
--	---	--

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Лубенський молочний завод»

## ОСОБЛИВОСТІ СЕГМЕНТАЦІЇ МОЛОЧНОГО РИНКУ

Інна Вольська, Світлана Дунда

Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

На діяльність підприємств на молочному ринку впливає кілька ключових аспектів. По-перше, це швидкі зміни у потребах та смаках споживачів - зростає попит на органічну та екологічно чисту продукцію, що вимагає від підприємств адаптації технологій виробництва та підвищення якості продукції. По-друге, глобалізація ринків призводить до посилення конкуренції з іноземними виробниками. По-третє, важливим фактором є необхідність дотримання екологічних стандартів і принципів сталого розвитку, що є обов'язковою умовою для успішної діяльності на сучасному ринку.

Молокопереробним компаніям необхідно знати як запропонувати свою продукцію, ґрунтуючись на аналізі ринку, тобто який сегмент вибрати для пропозиції. Найбільш поширеним способом для цього є сегментація ринку.

Сегментація ринку проявляється в тому, що є різні споживачі з різними уподобаннями, фінансовими можливостями і реакцією на пропонований продукт. Адаптація до потреб споживачів допоможе збільшити продажі.

Найбільш важливими критеріями сегментації на молочному ринку є: рівень доходу споживача, місце його проживання (село, місто), типи домогосподарств, модель харчування та ін. Молочний ринок в Україні поділяється на кілька ключових сегментів, кожен з яких має свої особливості та частку на ринку: молоко (35%), молочні продукти - сметана, вершки, масло, кефір (30%), сири (20%), йогурти (10%), сухе молоко (5%).

Тенденції щодо зміни смаків молочних продуктів та додавання до них вітамінів та пробіотиків розвиваються повільно через консервативне ставлення населення до молочних продуктів. Не всі споживачі готові сприймати додавання нових складників у традиційні продукти. Однак

молодші споживачі більше схильні до глобальних трендів. Вітчизняні виробники повинні активно просвітлювати людей щодо користі інгредієнтів та продуктів для здоров'я. Споживачі стають свідомішими у виборі харчових продуктів і компанії, які демонструють науково обгрунтовану користь своєї продукції, стають найбільш успішними. Незважаючи на війну, українські виробники продовжують запускати нові продукти, зокрема, кефір у порційному пакуванні.

Незважаючи на падіння доходів, зростає споживання сиру. У 2022 році ринок сиру в натуральному вираженні зменшився на 30% через повномасштабне вторгнення. Раніше популярний сир «Російський» зник з полиць, а виробники перейменували його на «Традиційний», «Український», «Класичний» тощо. Такий сир займає зараз лише 5% ринку, натомість зросла популярність голландських сирів, зокрема «Гауда» та «Едам». Ці сири стали популярні через європейські бренди та зміну смакових вподобань українців.

Група витриманих сирів залишилася стабільною, а частка пропіонових сирів зросла. Середземноморські м'які сири типу фети та бринзи набули популярності. Зниження доходів населення та зростання цін змусили споживачів звернутися до дешевших продуктів, зокрема плавленого сиру. Обсяги його виробництва скоротились менше — на 17–18%.

З огляду на критерій доходу існує 4 основних сегменти ринку. I сегмент ринку – споживачі з низькими доходами. В цій групі знаходиться 30-35% населення: безробітні, пенсіонери, інваліди, студенти, значна частина сільського населення, що веде підсобне господарство. Вони купують молочні товари основні і дешеві, зрідка - товари дорожчі і брендові. Основним чинником рішення про закупівлю товару є ціна. II сегмент – 45-50%

споживачів. Ця група є основною і цільовою для більшості молокопереробних підприємств, проте відрізняється за рівнем доходів і вимог, в основному купує продукти середньої якості, реагує на ціни. III сегмент охоплює 10-15% споживачів: включає фахівців різних сфер

діяльності і дрібних бізнесменів. Мають високі вимоги до продуктів молочного ринку, проте споживацька свідомість їх низька і культура споживання мало відрізняється від традиційної. Вони зорієнтовані на бренд, очікують високої якості і урізноманітнення продукту, мало звертають увагу на ціни. Ця група охоче купує імпортовану продукцію. IV сегмент – це високопоставлені службовці та їх сім'ї, 3-5% споживачів і цей сегмент буде розширюватися. Для них важливі: якість, смак, бренд, а ціна не є істотною. В цій групі вітчизняні виробники мають найбільшу конкуренцію з боку іноземних фірм. Сегмент є привабливим, але малим за розмірами. При сегментації споживачів важливою є оцінка їх з огляду на вік та освіту: молодь і літні споживачі відрізняються характером споживання. Підвищення рівня освіти населення стало наслідком збільшення прихильників здорового способу життя, що спричинило зміну структури споживання.

Молочний ринок охоплює різноманітних учасників, які взаємодіють для створення та постачання кінцевого продукту: виробники, переробники, постачальники та дистриб'ютори. Кожна з цих категорій має специфічну роль і взаємодіє з іншими, що забезпечує ефективне функціонування галузі від виробництва до кінцевого споживання продукції.

Однак, рівень споживання молочних продуктів поступово знижується, що зумовлено зменшенням купівельної спроможності населення та переорієнтацією споживачів на альтернативні продукти. Скорочення споживання може бути пов'язане зі зниженням доходів населення, підвищенням цін на молочну продукцію, а також зі змінами в споживчих вподобаннях. Великий вплив на зниження споживання спричинила міграція з 2022 року великої частини населення до країн Європи, США і Канаду.

Зниження споживання молока та молочних продуктів може вплинути на загальний попит у молочній промисловості, що в свою чергу може призвести до коригування стратегій чи змін у ціновій політиці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильчак С.В. Сегментація ринку молока та проблеми підвищення якості молочної продукції. Науковий вісник. 2004. вип. 14.7. С.325-330
2. Переробка молока: наслідки війни, світові і вітчизняні тренди - URL:  
<https://infagro.com.ua/ua/2023/05/30/pererobka-moloka-naslidki-viyni-svitovivitchiznyani-trendi/>