

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 спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: _____ «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його ключові переваги на ринку» _____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-6

Фрізюк Вадим Юрійович

_____ (підпис)

Керівник д.е.н, проф. Галиця Ігор Олександрович

_____ (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(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

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Фрізюк Вадим Юрович

1. Тема роботи «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його ключові переваги на ринку»

керівник роботи Галиця І.О., д.е.н., проф

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

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод».

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

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Розділ 2. Оцінка управління конкурентоспроможністю та визначення конкурентних переваг ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Розділ 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 5 рисунках та 25 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	25.12.2024 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 до нього та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 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

_____ **Вадим ФРІЗЮК**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **Ігор ГАЛИЦЯ**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства, розкрито сутність цього поняття та проаналізовано основні підходи до його оцінювання. Окрему увагу приділено факторам, що впливають на конкурентоспроможність, а також сучасним методикам її аналізу, таким як SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, бенчмаркінг.

Проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», виявлено його сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози. На основі цього аналізу окреслено ключові конкурентні переваги підприємства, серед яких – стабільна якість продукції, сучасне обладнання, широка дистрибуційна мережа та впізнаваність бренду.

У третьому розділі розроблено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано впровадження інновацій, цифрових технологій (зокрема CRM- та ERP-систем), удосконалення маркетингової політики, розширення ринків збуту, підвищення якості продукції та ефективності управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити позиції ТОВ «Пирятинський сирзавод» на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність.

Кваліфікаційна робота викладена на 94 сторінках, містить 13 таблиць, 5 рисунків.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегія, підприємство, аналіз, управління, інновації, маркетинг.

ANNOTATION

The qualification thesis examines the theoretical and methodological foundations of ensuring enterprise competitiveness, reveals the essence of this concept, and analyzes the main approaches to its assessment. Particular attention is paid to the factors influencing competitiveness, as well as to modern methods of its analysis, such as SWOT analysis, Porter's Five Forces model, and benchmarking.

A comprehensive analysis of the activities of "Pyriatyn Cheese Plant" LLC was conducted, identifying its strengths and weaknesses, external opportunities and threats. Based on this analysis, the company's key competitive advantages were outlined, including stable product quality, modern equipment, a wide distribution network, and strong brand recognition.

The third chapter develops strategic directions for enhancing the company's competitiveness. It proposes the implementation of innovations and digital technologies (in particular, CRM and ERP systems), the improvement of marketing policies, market expansion, product quality enhancement, and increased efficiency in human resource management. The implementation of these measures will strengthen the market position of "Pyriatyn Cheese Plant" LLC both domestically and internationally, as well as ensure its long-term competitiveness.

The thesis consists of 94 pages, contains 13 tables, and 5 figures.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, strategy, enterprise, analysis, management, innovation, marketing.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Підходи до визначення сутності та значення конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.2. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства..	20
1.3. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства	26
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....	32
2.1. Аналіз галузевого ринку та загальна характеристика підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»	32
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства та його внутрішнього та зовнішнього середовища	43
2.3. Оцінка конкурентних переваг продукції підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»	57
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	62
3.1. Програма покращення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	62
3.2. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів.....	67
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення запропонованих заходів ...	73
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність дослідження. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це складний і динамічний процес, який включає широкий спектр управлінських рішень та стратегій, спрямованих на досягнення стійких ринкових позицій. У сучасних умовах, коли ринок характеризується високою динамікою, технологічним прогресом і зростаючими вимогами споживачів, підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності.

Основою цього процесу є формування конкурентних переваг, які можуть бути досягнуті за рахунок високої якості продукції, унікальності пропозиції, ефективного сервісу, оптимального співвідношення ціни та якості або ж впровадження інноваційних технологій. Важливим аспектом є аналіз ринкового середовища, що включає вивчення конкурентів, аналіз споживчих уподобань та оцінку впливу макроекономічних факторів.

Головне значення має ефективне стратегічне управління, що дозволяє підприємству розробляти та реалізовувати конкурентні стратегії, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та раціонально використовувати наявні ресурси. Одним із визначальних факторів є впровадження інновацій, зокрема автоматизації виробництва, використання цифрових технологій та вдосконалення логістичних процесів, що значно підвищує ефективність діяльності підприємства.

Маркетингова стратегія також відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Ефективне позиціонування бренду, вихід на нові ринки, використання сучасних каналів просування, таких як цифровий маркетинг, соціальні мережі та контент-маркетинг, дозволяють підприємству не лише зберігати, а й розширювати свою аудиторію.

Не менш важливим фактором є управління персоналом, оскільки успіх будь-якого підприємства значною мірою залежить від кваліфікації, мотивації та професіоналізму його працівників. Формування ефективної команди,

розвиток корпоративної культури та створення умов для професійного зростання персоналу сприяють підвищенню продуктивності та інноваційного потенціалу компанії.

Фінансова стійкість також є важливою складовою конкурентоспроможності. Оптимізація витрат, ефективне управління фінансовими потоками, диверсифікація джерел доходу та інвестиції в модернізацію та розвиток підприємства дозволяють забезпечити стабільне функціонування навіть у кризових умовах.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства є безперервним процесом, що вимагає системного підходу, здатності адаптуватися до змін ринку, впровадження інновацій та ефективного використання наявних ресурсів. Підприємства, які активно розвиваються, удосконалюють свої бізнес-моделі та відповідають на виклики часу, мають більше шансів досягти довготривалого успіху та закріпити свої позиції на ринку.

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку ринкових відносин питання конкурентоспроможності підприємств набуває все більшої важливості. Зміни у світовій економіці, стрімке поширення новітніх технологій, інтеграція національних ринків у глобальну економіку та зростаючі вимоги споживачів формують нові виклики для бізнесу. Підприємства змушені постійно вдосконалювати свою продукцію, покращувати якість послуг, адаптувати бізнес-моделі та шукати нові джерела конкурентних переваг, щоб залишатися на ринку.

Особливого значення набувають стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств у харчовій промисловості, зокрема у молочному секторі, який є одним із найбільш динамічних та конкурентних сегментів агропромислового комплексу України. Споживчий попит на якісну та безпечну молочну продукцію зростає, а ринок постійно поповнюється новими виробниками та імпортною продукцією. Власне це змушує

підприємства активно впроваджувати інновації, удосконалювати технологічні процеси та підвищувати ефективність управління.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, тому дослідження його конкурентних переваг та шляхів підвищення конкурентоспроможності є особливо актуальним. Вивчення чинників, що впливають на позицію підприємства на ринку, розробка стратегічних напрямів його розвитку, удосконалення маркетингової політики та підвищення якості продукції дозволять сформувати ефективну модель управління конкурентоспроможністю не лише для даного підприємства, а й для інших представників галузі.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» у сфері забезпечення конкурентоспроможності.

Предметом дослідження виступають механізми управління конкурентоспроможністю підприємства та його ключові конкурентні переваги на ринку.

Метою даного дослідження є аналіз та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод» та розробка рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства, підходи до її визначення та оцінки;
- визначити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- провести аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», визначити його конкурентні переваги;
- оцінити конкурентоспроможність продукції підприємства;
- розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати напрями оптимізації маркетингової політики, брендингу та якості продукції підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу для дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності; методи економічного аналізу для оцінки діяльності підприємства; SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін підприємства; методи порівняльного аналізу для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства; методи стратегічного планування для розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності.

Структура роботи. Дипломна робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Другий розділ присвячений аналізу діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», оцінці його конкурентоспроможності та визначенню ключових конкурентних переваг. У третьому розділі розробляються напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, включаючи маркетингові стратегії, підвищення якості продукції та використання сучасних цифрових технологій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Підходи до визначення сутності та значення конкурентоспроможності підприємства

Розмаїття методологічних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства не дозволяє встановити сутність цього поняття, склад його змістовних елементів, які необхідні для розробки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та прийняття управлінських рішень щодо моделювання її рівня. Різне розуміння одного й того ж явища суб'єктами ринку за спільної діяльності може перешкоджати узгодженим діям. Нині відсутні загальноприйняті, які задовольняють всіх суб'єктів ринку, методи оцінки конкурентоспроможності як підприємств, так і інших об'єктів (товарів, послуг, галузей, регіонів, країн) [34, с. 126].

Конкурентоспроможність є однією з центральних категорій сучасної економіки, адже саме від її рівня залежить, чи досягне підприємство успіху, чи зазнає невдачі. Хоча проблематику конкурентоспроможності досліджено досить широко, існує багато споріднених термінів і понять, а також ще залишається чимало питань теоретичного та практичного характеру, що не отримали достатнього висвітлення. Невідповідність у вживанні термінів у цій галузі досліджень призводить до розпорошення уваги щодо точного визначення суті конкурентоспроможності підприємства й ускладнює її однозначне тлумачення. Крім того, різноманітність знань і контекстів, пов'язаних із вивченням конкурентоспроможності, ускладнює методологічну роботу з їх пошуку та застосування.

Традиційні підходи (аналіз окремих понять, порівняння різних трактувань, узагальнення висновків) часто не дозволяють охопити весь спектр змістових елементів і контекстів, оскільки здебільшого обмежуються систематизацією вже наявних визначень, які можуть суперечити одне одному.

Це порушує логіку дослідження, спричиняючи термінологічну плутанину та підміну понять. Отже, у деяких випадках використання терміну «конкурентоспроможність підприємства» для різних за змістом понять може спотворити одне з них, приписавши йому ознаки іншого.

Вважають, що поняття «конкурентоспроможність» у свій сучасній формі було запропоноване М. Портером у 1980-х роках ХХ ст., проте питання конкуренції та конкурентних переваг обговорювалися задовго до цього, що визначило базові напрями та підходи подальших і сучасних досліджень цієї теми. Сьогоднішній стан теорій конкурентоспроможності формується не лише внаслідок їхнього історичного розвитку, але й під впливом змін у економічних відносинах, характері ринків і загальних економічних процесів. Це зумовлює потребу в чіткій ідентифікації методологічного значення існуючих теоретичних концепцій при вивченні інноваційної конкурентоспроможності та вимагає продуманого підходу до розробки методів і прийомів дослідження конкурентних явищ, які базуються на викладених у цих теоріях засадах [43, с. 58].

Аналіз існуючих праць, присвячених розумінню конкурентоспроможності, свідчить, що всі вони спираються на загальні теорії конкуренції [16; 25; 30; 31]. Неможливо глибоко дослідити теорії конкурентоспроможності без урахування їхньої історичної еволюції, оскільки з часом суспільство проходило кілька етапів розвитку, кожен із яких по-своєму інтерпретував сутність конкурентної боротьби та її механізмів. Саме тривалий шлях розвитку теоретичних уявлень про конкурентоспроможність призвів до появи різноманітних шкіл і напрямів, що трактують це поняття по-різному. При цьому представники різних історичних періодів переважно зосереджувалися на тих аспектах конкурентної боротьби, які були найбільш актуальними для їхнього часу. Тому врахування поглядів дослідників кожної з епох дає змогу виявити повний набір характеристик феномену «конкурентоспроможність» і, шляхом критичного аналізу, відібрати ті з них, що важливі та доречні сьогодні.

У табл. 1.1 наведено хронологію основних етапів розвитку базових економічних теорій, що впливали на дослідження конкурентоспроможності. Так, для економічної концепції А. Сміта ключовим було те, що саме конкуренція забезпечує оптимальний розподіл ресурсів у межах галузей. Вдосконалюючи ідеї теорії абсолютних переваг Сміта, теорії порівняльних витрат Рікардо і Мілля, а також елементів теорій порівняльних переваг Хекшера, Оліна та Самуельсона, М. Портер у рамках власної теорії конкурентних переваг зробив висновок, що інновації є одним із ключових джерел конкурентної переваги.

Таблиця 1.1

Еволюція базових економічних теорій щодо вивчення конкурентоспроможності

Теорія	Ключовий акцент	Часовий контекст
Абсолютних переваг (А. Сміт)	Природні ресурси, кліматичні умови як основа конкурентних переваг	Початок етапу промислового перевороту
Порівняльних витрат (Д. Рікардо, Дж. С. Мілля)	Природні ресурси, витрати виробництва як детермінанта конкурентної здатності	Період промислового перевороту
Теорії порівняльних переваг (П. Самуельсон, Е. Хекшер, Б. Олін)	Фактори виробництва як основа конкурентних переваг	Етап впровадження НТП
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Усі фактори економічних відносин, зокрема інновації як головне джерело конкурентних переваг	Сучасний етап, пошук інноваційних рішень

Джерело: узагальнено автором за даними [26]

Для побудови цілісного уявлення про «конкурентоспроможність підприємства» корисно застосувати абстрактно-логічний аналіз існуючих визначень (табл. 1.2). У результаті можемо стверджувати, що конкурентоспроможність містить як формуючі, так і результуючі ознаки, які відображають якісні характеристики функціонування підприємства, а їхні зміни показують можливості, здатності, стан і спроможність підприємства.

Таблиця 1.2

**Абстрактно-логічний аналіз характеристик і ознак терміну
«конкурентоспроможність підприємства» (узагальнено автором)**

Елемент терміносистеми	Ознака	Характеристика	Автори
Конкурентні переваги	Формуюча здатність	Внутрішні та зовнішні чинники, які сприяють утворенню у підприємства переваг над конкурентами	Б. Карлоф, І. Должанський, Т. Загорна, Е. Цибульська, Ю. Іванов, І. Піддубний, А. Піддубна, Л. Акімова, В. Гуцуляк, Ж. Крючкова, П. Бечко, Я. Голобородько, Х. Фасх'єв, В. Дикань
Конкурентний потенціал	Формуюча можливість	Наявність у підприємства ресурсів і здатностей, що забезпечують досягнення і підтримання конкурентних переваг	І. Вінніченко, О. Янковий, Л. Яремченко
Конкурентний статус	Результуюча стан	Поточний рівень використання потенціалу підприємства, що відображає його позицію на ринку	Л. Кривенко, І. Брігченко, П. Беленький, І. Смолін, К. Щиборщ
Конкурентний імунітет	Результуюча спроможність	Здатність підприємства протистояти негативним впливам конкурентного середовища, зберігаючи свою позицію	І. Злидень, П. Крилатков, А. Татаркін, С. Важенін, І. Важеніна, Д. Копанцев

Джерело: узагальнено автором

Як видно з табл. 1.2, такі елементи, як «конкурентні переваги» та «конкурентний потенціал», належать до формувальних ознак конкурентоспроможності, тому що забезпечують здатність підприємства створювати й утримувати переваги над суперниками. Натомість «конкурентний статус» і «конкурентний імунітет» є результуючими аспектами, які характеризують відповідно стан і можливість підприємства ефективно функціонувати в умовах конкуренції.

Вивчення термінів у етимологічному аспекті дозволяє глибше і повніше розкрити сутність понять, що входять до терміносистеми. Важливо зрозуміти, що терміносистема, сформована навколо поняття «конкурентоспроможність підприємства», охоплює низку взаємопов'язаних понять: «конкурентний

потенціал», «конкурентна перевага», «конкурентоспроможність», «конкурентний імунітет» та «конкурентний статус» (табл. 1.1 та 1.2).

Для того щоб скласти перелік понять, які характеризують конкурентоспроможність підприємства, необхідно побудувати терміносистему дослідження. Вона включає ключові категорії, що описують ринкову позицію фірми стосовно конкурентів.

По-перше, «конкурентна перевага» має розглядатися водночас із поняттям «конкурентний потенціал», бо саме потенціал створює передумови для того, щоб підприємство могло залучати й утримувати споживачів.

По-друге, «конкурентний статус» можна визначити як стан підприємства, за якого воно максимально ефективно використовує наявні ресурси та можливості.

По-третє, конкурентоспроможність підприємства формується завдяки здатності використати конкурентні переваги та уникнути помилок у конкурентній боротьбі. Саме від рівня конкурентоспроможності залежить як конкурентний статус, так і конкурентний імунітет організації.

По-четверте, можливість і здатність перевершити конкурентів, ґрунтуючись на сформованих перевагах, визначають конкурентоспроможність, що, у свою чергу, впливає на стан і здатність підприємства діяти в ринкових умовах.

Узагальнити уявлення про конкурентоспроможність допомагає побудова семантичного трикутника Фреге. З погляду цього підходу, для терміна «конкурентоспроможність підприємства» необхідно встановити зв'язок між денотатом (об'єктом у реальному світі), концептом (ментальною репрезентацією) і правильною контекстуалізацією змісту.

На основі семантичного трикутника Фреге можемо сформулювати таке визначення: конкурентоспроможність підприємства – це його стан, в якому воно здатне ефективно конкурувати, завдяки наявності конкурентного потенціалу та сформованих на його базі конкурентних переваг; ці фактори

відображають можливості та здатності підприємства до конкурентної боротьби й запобігання власних помилок.

Таким чином, проведений аналіз існуючих теоретичних підходів, історичної еволюції уявлень про конкурентоспроможність, а також формування терміносистеми дає змогу глибше зрозуміти сутність даного феномену, виокремити його ключові характеристики і розробити адекватні методичні прийоми для дослідження конкурентних процесів у сьогodнішніх економічних умовах.

Оцінка конкурентоспроможності - суб'єктивний процес, і результат залежить від того, як особа, яка приймає рішення, розуміє цю категорію і який метод оцінки вона обирає. У зв'язку з плутаниною у сфері вимірювання конкурентоспроможності різні дослідники можуть отримувати абсолютно протилежні результати щодо одних і тих самих об'єктів. Це пояснюється тим, що для багатьох суб'єктів господарювання конкурентоспроможність залишається порівняно новим та маловивченим явищем, що призводить до так званого ефекту «хвороби зростання». У командно-адміністративній економіці конкуренція була пригнічена централізованим плануванням, що позбавило ринок одного з найпотужніших стимулів розвитку. Наразі існує гостра потреба у розвитку конкуренції, вдосконаленні методів оцінки та управління конкурентоспроможністю різних об'єктів. Однак керувати тим, що не має чітко визначеної сутності, вкрай складно. Саме тому необхідно внести ясність у понятійний апарат цієї галузі.

Порівняльний аналіз відомих визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє зробити такі висновки [3, с. 268]. Всі наявні визначення можна поділити на три основні групи: ті, що характеризують внутрішню і зовнішню діяльність фірми без згадки товару; ті, що базуються виключно на товарній складовій конкурентоспроможності; ті, що інтегрують товар та виробничу діяльність підприємства.

Визначення конкурентоспроможності підприємства повинно мати порівняльний характер, оскільки конкуренція – це боротьба фірм на

конкретних ринкових сегментах за обмежений обсяг платоспроможного попиту. Отже, у цій боротьбі завжди є переможці та ті, хто поступається конкурентам.

Існуючі визначення не встановлюють чіткої структури сенсоутворюючих елементів терміна «конкурентоспроможність підприємства», що ускладнює розробку методів її вимірювання. Неможливо управляти тим, що не піддається кількісному аналізу. Тому визначення має вказувати напрямок для розробки методу оцінки конкурентоспроможності. Наявні визначення не орієнтовані на вирішення управлінських завдань. Менеджерів, перш за все, цікавить можливість оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень [11, с. 118-120].

Жодне із визначень не пояснює, хто саме здійснює оцінку конкурентоспроможності підприємства. Для зовнішньої оцінки це повинні бути суб'єкти ринку, а для управлінських рішень – підприємство саме повинне аналізувати власний рівень конкурентоспроможності за аналогічною методикою.

1. Визначення конкурентоспроможності підприємства має враховувати часовий фактор. Конкуренція – це безперервний процес, тому рівень конкурентоспроможності змінюється у часі. Саме це означає, що оцінка має бути динамічною і прив'язаною до певного моменту.

2. Визначення повинно враховувати ринковий контекст. Підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку, але неконкурентоспроможним на іншому. Навіть в межах одного ринку його конкурентні позиції можуть значно відрізнитися у різних сегментах.

3. У багатьох визначеннях згадується товар, але не конкретизується його характеристика. Оцінювати конкурентоспроможність підприємства потрібно у контексті конкретного товару або групи товарів.

4. Більшість визначень фокусуються на оцінці конкурентоспроможності на даний момент часу, тоді як для управлінських рішень важливо враховувати також потенціал зростання підприємства.

5. Визначення повинно враховувати етичний аспект: конкурентоспроможність має досягатися без шкоди для довкілля, суспільства та працівників. Отримання конкурентних переваг шляхом ухилення від податків, економії на екологічних заходах чи зниження рівня оплати праці є недовговічним і може призвести до серйозних наслідків [27, с. 325].

З урахуванням цих зауважень сформульовано наступне визначення:

«Конкурентоспроможність підприємства – це оцінене суб'єктами ринку його перевага на обраних сегментах ринку в даний момент часу, досягнуте без шкоди навколишньому середовищу, що визначається конкурентоспроможністю його конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу». Дане визначення враховує оцінку зовнішніми суб'єктами; підкреслює ринковий контекст; визначає конкурентоспроможність як порівняльну категорію; встановлює часові рамки оцінки; інтегрує два основні показники: конкурентоспроможність товару та конкурентний потенціал підприємства.

Таким чином, аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволив виявити недоліки існуючих визначень та сформулювати нове визначення, яке є корисним для управління підприємствами у конкурентному середовищі.

1.2. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку передбачає виявлення його сильних і слабких сторін, а також факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства. Під категорією «фактори конкурентоспроможності» слід розуміти явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного середовища, які змінюють абсолютні та відносні показники витрат, доходу і прибутку, що в результаті впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

За висновками Н. П. Тарнавської, існує низка чинників, які можуть як підвищувати, так і знижувати загальний рівень конкурентоспроможності підприємства та виявляти його сильні й слабкі сторони, а також сильні й слабкі сторони його конкурентів [52, с. 77]. Кожен такий фактор може мати позитивний або негативний вплив і змінюватися за ступенем впливу в різні періоди часу. Отже, щоб отримати повну картину складових конкурентоспроможності, необхідно чітко визначити й класифікувати всі обставини, що впливають на цю категорію.

Спершу з'ясуємо загальне значення терміна «фактор». Походить він від латинського *factor* – «той, що робить, виробляє», і означає рушійну силу або причину якогось процесу чи явища; істотну обставину в певних процесах [9, с. 33]. Тобто фактор – це та причина, яка впливає на певний результат. Відповідно, факторами конкурентоспроможності слід вважати ті причини й обставини, що прямо або опосередковано формують рівень і характер конкурентоспроможності підприємства, а іноді й цілковито визначають його.

Аналіз економічної літератури показує значну кількість підходів до формування переліку факторів, що впливають на конкурентоспроможність і набуття конкурентних переваг. У минулому конкурентоспроможність у значній мірі визначалася трьома головними факторами виробництва – природними ресурсами, трудовими ресурсами та капіталом. Проте розвиток

виробництва, технічний прогрес і сучасні процеси глобалізації призвели до появи нових чинників конкурентоспроможності, які значною мірою виходять за межі цих трьох складових.

Різні автори, залежно від своїх наукових поглядів та сфери маркетингових досліджень, обґрунтовують відмінні набори факторів. Зокрема, І. З. Должанський [15, с. 47] розділяє усі фактори на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. О. Г. Янковий пропонує групувати фактори так: техніко-технологічні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні, природно-географічні, транспортні, екологічні, галузеві та ринкові [58, с. 38-39]. Таким чином, науковці досі не дійшли єдиної думки щодо оптимального переліку чинників для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

З позиції системного підходу найсуттєвішою є класифікація факторів за джерелами їхнього походження, тобто поділ на внутрішні й зовнішні, що взаємопов'язані й взаємозалежні. Внутрішні чинники впливають на конкурентоспроможність безпосередньо. У процесі власного дослідження внутрішні фактори було розподілено на вісім груп (наведено нижче), складені за даними.

Розглянемо внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

До виробничого потенціалу відноситься: рівень автоматизованого регулювання виробничих процесів; система менеджменту якості та ефективність її роботи; структура основних виробничих засобів і ступінь їх зносу; наявність власних переробних виробництв.

Ресурсний потенціал містить: витрати ресурсів на одиницю готової продукції; рівень і динаміку цін на необхідні ресурси; наявність власних ресурсів і мінімізація потреби в постачальниках.

Технологічний потенціал включає: рівень технологічного оснащення виробництва; ступінь впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

Кадровий потенціал складається з: прогресивності системи оплати праці; професійно-кваліфікаційної структури кадрового складу; розвитку мотиваційної функції управління персоналом; організації професійного підвищення кваліфікації.

Інноваційний потенціал містить: наявність ефективної конкурентної стратегії; стратегічні конкурентні переваги; рівень інноваційної привабливості підприємства; своєчасні реструктуризаційні чи реформаторські заходи.

Інвестиційний потенціал включає: власні фінансові ресурси; можливості вигідного залучення зовнішніх капіталів; рівень довіри з боку потенційних інвесторів.

Маркетинговий потенціал у своєму складі має на меті наявність маркетингового підрозділу; імідж підприємства на ринку; розгалуженість системи збуту; якість продукції.

Ефективність виробничо-господарської діяльності у свою чергу містить показники ефективного використання ресурсів.

Якщо внутрішні фактори безпосередньо формують конкурентоспроможність, то зовнішні чинники стають помітними не відразу. Під зовнішніми факторами (або чинниками зовнішнього середовища) розуміють сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур, а також інших обставин, що діють у середовищі підприємства [13, с. 19]. Інтенсивність їх прояву не залежить від діяльності підприємства, а визначається станом зовнішнього середовища. Перелічені чинники є неоднорідними за джерелами походження, оскільки представляють системи різних рівнів.

Отже, конкурентоспроможність підприємства формується внаслідок взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні створюють передумови для виходу на ринок, тоді як внутрішні визначають здатність підприємства до довгострокового успішного функціонування. Аналіз цих факторів дає можливість виявити сильні та слабкі сторони як самого підприємства, так і

його конкурентів, а також розробити заходи, які б сприяли підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню успіху й збільшенню частки продажів на конкретному товарному ринку.

До ключових факторів конкурентоспроможності можна віднести [64, с. 263-280]: фінансовий стан підприємства; наявність власної дослідницької бази та рівень інвестицій у розвиток; застосування передових технологій; забезпеченість висококваліфікованими кадрами; можливість гнучкого управління асортиментом продукції та ціновою політикою; ефективність збутової мережі; рівень технічного обслуговування; доступ до кредитних ресурсів; ефективність рекламних кампаній та заходів стимулювання збуту; рівень доступу до інформації; фінансова спроможність основних споживачів.

Фактори конкурентоспроможності можна поділити на основні та розвинені. До основних належать природні ресурси, кліматичні умови, географічне розташування, наявність некваліфікованої та напівкваліфікованої робочої сили, а також доступ до капіталу. Розвинені фактори включають висококваліфіковані кадри, високотехнологічне виробництво та розвинену інфраструктуру обміну інформацією.

Основні фактори мають об'єктивний характер і не потребують значних державних чи приватних інвестицій для їхнього існування. Водночас розвинені фактори відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Їх розвиток потребує значних капіталовкладень, часу та залучення висококваліфікованих спеціалістів. Вони часто базуються на основних факторах, які, хоч і не є достатньо надійним джерелом конкурентоспроможності, повинні мати відповідну якість для створення споріднених розвинених факторів [26, с. 128].

Одним із методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є аналіз восьми ключових факторів:

- якість продукції, що визначається шляхом опитувань та порівняльних тестів;

- концепція товару та послуг, що лежить в основі діяльності підприємства;
- цінова політика та можливість встановлення націнки;
- фінансові можливості;
- ефективність торговельної діяльності;
- післяпродажне обслуговування, яке сприяє формуванню постійної клієнтської бази;
- активність підприємства у сфері зовнішньої торгівлі;
- рівень передпродажної підготовки, що демонструє здатність підприємства передбачати потреби споживачів і переконувати їх у здатності задовольнити ці потреби [56, с. 240].

На основі зазначених факторів формується метод оцінки конкурентоспроможності, що передбачає аналіз ключових характеристик підприємства та його продукції (послуг), порівняння їх із конкурентами та візуалізацію отриманих результатів у вигляді графічної моделі, що дозволяє швидко оцінити конкурентні переваги та недоліки підприємства.

Метод побудови «багатокутника» допомагає визначити переваги та слабкі сторони підприємств-конкурентів, що дозволяє в умовах жорсткої конкуренції ефективно використовувати власні сильні сторони та виявляти слабкі сторони конкурентів. Недоліком цього підходу є відсутність прогнозної інформації щодо можливого покращення діяльності конкурентів у майбутньому.

До основних факторів конкурентоспроможності підприємства належать [1, с. 20]: технологічні (використання сучасних технологій, проведення наукових досліджень, можливості для інновацій, покращення продукції); виробничі (потужності виробництва, якість продукції, оптимізація витрат); маркетингові (характеристики продукції, імідж компанії, кваліфіковані працівники, широкий асортимент); розподільчі (можливість швидкого доставлення продукції); фінансові (доступ до ресурсів, можливість

інвестування); швидкість реагування на ринкові зміни; рівень обслуговування клієнтів.

Також суттєве значення відіграє поділ факторів на зовнішні та внутрішні. Вплив зовнішнього середовища визначає стратегічний напрям розвитку підприємства. Тому необхідний детальний аналіз зовнішніх факторів, явищ та процесів, які можуть вплинути на конкурентоспроможність.

Серед головних зовнішніх факторів виокремимо такі [38, с. 45]:

- Постачальники – стабільність поставок матеріалів, обладнання, енергоресурсів, фінансового капіталу та робочої сили має велике значення для діяльності підприємства.

- Інвестиційна привабливість – фінансова підтримка від банків, програм фінансування, акціонерів або приватних осіб сприяє розвитку компанії.

- Державне регулювання – підприємства повинні дотримуватися чинних нормативно-правових актів та державних вимог.

- Споживачі – задоволення їхніх потреб є основним критерієм успішності підприємства. Вони формують попит і визначають конкурентні позиції компанії.

- Конкуренти – впливають на встановлення цін, обсяги продажів, необхідність інновацій, боротьбу за ресурси та робочу силу. Також конкуренція формує умови праці, рівень оплати та корпоративну культуру.

До внутрішніх факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, належать:

- Кадровий потенціал – важливість висококваліфікованого персоналу для досягнення стратегічних цілей.

- Виробничий потенціал – ефективне виготовлення продукції, управління постачанням та складськими запасами, обслуговування обладнання, проведення досліджень і розробок.

- Організаційний потенціал – ефективність управління, чіткість комунікаційних процесів, організаційна структура, корпоративні правила та процедури.
- Маркетинговий потенціал – стратегія продукту, ціноутворення, вибір ринків збуту та просування товарів.
- Фінансовий потенціал – раціональне використання фінансових ресурсів, забезпечення ліквідності, прибутковості та інвестиційних можливостей [33, с. 52].

Таким чином, фактори конкурентоспроможності можуть як сприяти успіху підприємства, так і створювати бар'єри для його розвитку. Однак самі по собі ці фактори не гарантують високої конкурентоспроможності – вирішальним є ефективність їх використання у конкретній галузі та умовах ринку. Враховуючи як внутрішні ресурси, так і зовнішнє середовище, можна комплексно оцінити позиції підприємства, виявити можливості для зростання та загрози, які можуть вплинути на його діяльність.

1.3. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом стратегічного управління, що дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони, порівняти позиції з конкурентами та розробити заходи для підвищення ринкової ефективності. Теоретично конкурентоспроможності існує кілька підходів до її оцінки, заснованих на різних методах та моделях.

Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції», економічну конкуренцію (конкуренцію) розуміють як суперництво між суб'єктами господарювання за здобуття переваг над іншими завдяки власним досягненням. Це означає, що споживачі та інші учасники ринку мають право обирати серед кількох продавців чи покупців, а жоден із них не може самотійно диктувати умови обігу товарів [45].

Питання конкурентоспроможності підприємства зазнало численних трансформацій: від витіснення значення внутрішніх і зовнішніх чинників до

еволюції економічних концепцій, які відбивали вплив середовища на здатність фірми конкурувати. Спочатку підприємницьку конкурентоспроможність оцінювали лише через призму вартості товару (теорія вартості, теорія рівноваги). Пізніше вважали, що ключовими є ресурси виробника та ефективність їх використання – якщо у підприємства продуктивність вища, ніж у конкурентів, воно стає сильнішим на ринку. Еволюційні економісти, у свою чергу, ототожнювали конкурентоспроможність із вмінням швидко впроваджувати інноваційні технології. Однак кожен із цих підходів розглядав лише один фактор як основний, не враховуючи ширшої картини.

Сучасна економічна теорія сформулила ідею конкурентних переваг, викладену М. Портером. Він заклав принцип системного та комплексного вивчення питання: конкурентоспроможність підприємства слід розуміти як результат поєднання всебічних конкурентних переваг і вміння ефективно ними користуватися [43]. Такий підхід дав змогу деталізувати сутність поняття, що продовжують розвивати сучасні науковці.

Аналіз літератури [32, с. 134] свідчить про відсутність єдиного, універсального визначення конкурентоспроможності підприємства. Кожен автор із огляду на власний досвід та сферу досліджень виокремлює різні аспекти цього явища.

Основні причинно-наслідкові розбіжності між науковцями полягають у тому, що: одні намагаються одразу вбудувати в дефініцію показники, параметри чи чинники, кожний із яких часто має різний пріоритет; дехто трактується поняття через змістову характеристику, хтось – через функціональні ознаки; іноді конкурентоспроможність підприємства ототожнюють із конкурентним статусом, позицією чи рівнем, хоча це різні дефініції; існує плутанина між конкурентоспроможністю товару та підприємства: перша є лише складовою другої; автори розглядають конкурентоспроможність у різних масштабах – локальному, регіональному, національному чи міжнародному.

Попри ці розбіжності, із сукупного аналізу джерел [57] можна виокремити такі властивості поняття «конкурентоспроможність підприємства», які визнають більшість дослідників:

1. Конкурентоспроможність існує лише за умов наявності конкурентів і вимірюється у порівнянні з іншими суб'єктами. Це не внутрішня самодостатня характеристика фірми, а значення, яке формується шляхом порівняння її показників з аналогічними в інших учасників ринку або з еталоном (особливо за умов монополізованого ринку).

2. Показник конкурентоспроможності формується на певний період оцінки і не може вважатися постійним. За іншими умовами чи в інший час він може змінюватися.

Дане поняття є комплексним і оцінюється за багатьма показниками водночас. Набір цих показників індивідуальний для кожного підприємства та галузі, адже залежить від особливостей їхнього функціонування. Конкурентоспроможність існує водночас як оцінка поточного стану підприємства і як потенційна здатність до конкуренції в майбутньому.

Як правило, за основу показника конкурентоспроможності дослідники беруть здатність задовольнити потреби споживачів на більш високому рівні – тобто головним орієнтиром є максимізація задоволення клієнтів.

Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність ефективно працювати на ринку, створюючи продукцію або послуги, які мають стійкі переваги перед конкурентами. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє [2, с. 444]:

- Виявити конкурентні переваги та недоліки підприємства;
- Проаналізувати ефективність діяльності проти конкурентами;
- визначити ключові фактори, що впливають на ринкові позиції;
- Розробити стратегію розвитку зміцнення конкурентних позицій.

У науковій літературі виділяють кілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства:

Ресурсний підхід – оцінює конкурентоспроможність з урахуванням наявних матеріальних, фінансових, кадрових і технологічних ресурсів підприємства.

Функціональний підхід – аналізує окремі аспекти діяльності підприємства, такі як якість продукції, рівень технологій, маркетингову стратегію та ефективність управління.

Порівняльний (бенчмаркінговий) підхід – передбачає зіставлення показників підприємства із ключовими конкурентами.

Комплексний підхід – поєднує різноманітні методи для всебічної оцінки конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності застосовуються різні методики, серед яких найпоширеніші:

SWOT-аналіз – один із найпопулярніших інструментів оцінки конкурентоспроможності. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства (внутрішні чинники), а також проаналізувати зовнішні можливості та загрози. Це допомагає визначити стратегічні напрями розвитку.

Модель п'яти сил Портер оцінює рівень конкурентного тиску у галузі, аналізуючи такі фактори: конкуренція серед гравців; загроза появи нових конкурентів; вплив постачальників; вплив споживачів; загроза появи товарів-замінників [49, с. 284-285].

Використання цієї моделі дозволяє підприємству визначити свої позиції у галузі та розробити відповідні стратегії.

Методика бенчмаркінгу передбачає порівняння ключових показників діяльності підприємства із провідними компаніями у галузі. Це дозволяє виявити розриви у продуктивності та ефективності роботи та розробити заходи для їх усунення.

Метод оцінки ринкової частки. Один із найпростіших методів оцінки конкурентоспроможності, заснований на аналізі частки підприємства у загальному обсязі ринку. Висока частка ринку свідчить про стабільні конкурентні переваги.

Матричні методи оцінки (матриця BCG, матриця GE/McKinsey). Матриця BCG (Boston Consulting Group) дозволяє оцінити конкурентоспроможність продукції підприємства на основі темпів зростання ринку та його частки.

Матриця GE/McKinsey аналізує конкурентні позиції підприємства за більшою кількістю критеріїв, що дозволяє комплексно оцінити перспективи розвитку.

Метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності. Включає використання комплексного показника, що формується на основі аналізу економічних, фінансових, виробничих та маркетингових показників підприємства. Це дозволяє отримати узагальнену характеристику конкурентних позицій [15, с. 185].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства застосовуються різні показники, включаючи: фінансові показники (прибутковість, рентабельність, ліквідність, рівень витрат); маркетингові показники (пізнаваність бренду, частка ринку, рівень задоволеності споживачів); виробничі показники (обсяги виробництва, рівень автоматизації, якість продукції); інноваційні показники (кількість запроваджених інновацій, рівень технологічного розвитку).

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства – це важливий елемент стратегічного управління, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, визначати потенціал розвитку та розробляти ефективні стратегії зміцнення ринкових позицій. Залежно від цілей оцінки підприємство може використовувати різні методики та підходи, які дозволяють отримати об'єктивну картину його конкурентних переваг та слабких місць. Застосування комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності дозволяє компанії приймати обґрунтовані управлінські рішення, створені задля забезпечення її стабільного розвитку та зміцнення позицій над ринком.

Висновки до розділу 1

Таким чином, у цьому розділі було розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства, визначено сутність цього поняття та основні підходи до його трактування. Дослідження показало, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою підприємства, яка відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, займати стійкі позиції та забезпечувати довгострокову прибутковість.

Аналіз літературних джерел дозволив визначити основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. До них належать внутрішні фактори, такі як якість продукції, рівень технологічного розвитку, фінансова стійкість, ефективність управління та маркетингової політики, а також зовнішні фактори, включаючи ринкову кон'юнктуру, рівень конкуренції, макроекономічні умови та споживчі вподобання.

Розглянуто методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, серед яких особливу увагу приділено SWOT-аналізу, моделі п'яти сил Портера, методам бенчмаркінгу та оцінці конкурентних переваг. Встановлено, що вибір методики залежить від специфіки діяльності підприємства, масштабів його функціонування та стратегічних цілей.

Таким чином, у результаті теоретичного аналізу було підтверджено, що конкурентоспроможність є ключовим чинником успішного функціонування підприємства в ринковому середовищі, а її забезпечення потребує комплексного підходу, який включає стратегічне управління, впровадження інновацій, оптимізацію виробничих процесів та ефективну маркетингову політику.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1. Аналіз галузевого ринку та загальна характеристика підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Сьогодні на українському ринку представлено десятки найменувань та сортів сиру та чимало їх виробників. Але лише одиниці з них вважаються провідними експертами сирної справи, що здатні запроваджувати стандарти та визначати тенденції розвитку всієї галузі. Саме таким підприємством є Пирятинський сирзавод, продукція якого відома під торговою маркою «Пирятин».

Діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснюється в умовах високої конкуренції на українському ринку молочних продуктів, зокрема у сегменті сиру. Ринок насичений як національними, так і міжнародними брендами, що активно борються за споживача через цінові, якісні та маркетингові інструменти.

У табл. 2.1 наведено основних гравців сирного ринку України, їхню орієнтацію, рівень присутності та ключові характеристики:

Таблиця 2.1

Основні конкуренти ТОВ «Пирятинський сирзавод» на ринку твердих сирів України

Назва компанії	Походження	Частка ринку (%)	Основні бренди	Особливості позиціонування
1	2	3	4	5
ТОВ «Пирятинський сирзавод»	Україна	10–12	«Пирятин»	Якісна натуральна продукція, ISO-сертифікати
Lactalis (President)	Франція	15–18	«President»	Масове виробництво, широка лінійка продуктів

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
ТОВ «Галичина»	Україна	7–9	«Галичина»	Ставка на локальність та традиційні рецепти
ТОВ «Комо»	Україна	8–10	«Комо»	Доступні ціни, широка дистрибуція

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Аналіз табл. 2.1 свідчить, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» утримує помітну, проте не домінуючу частку ринку. У порівнянні з міжнародними гравцями, підприємство має потенціал для розширення ринку через посилення маркетингової активності та інновації в асортименті.

Для кращого розуміння конкурентного середовища доцільно провести порівняльний аналіз ключових характеристик продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» із найближчими конкурентами.

У табл. 2.2 представлено порівняльний аналіз ключових характеристик продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» із продукцією основних конкурентів. Зокрема, розглянуто такі показники, як якість продукції, широта асортименту, цінова політика та рівень маркетингової активності. Це дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства та виявити напрями для можливого вдосконалення.

Таблиця 2.2

Порівняння характеристик продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» та основних конкурентів

Показник	ТОВ «Пирятинський сирзавод»	Конкуренти («Комо», «President»)
1	2	3
Якість продукції	Висока, натуральна сировина, ISO	Висока, але з можливим використанням консервантів
Асортимент	Широкий, стандартні позиції	Широкий, з більшим вибором унікальних смаків
Ціна	Середньо-високий сегмент	Аналогічна або нижча (масовість виробництва)
Маркетингова активність	Достатня, слабкий digital-напрямок	Агресивний digital, TV, SMM

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

На основі порівняльного аналізу (табл. 2.2) можемо зробити висновок, що продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідає високим стандартам якості, однак для ефективнішої конкуренції необхідно активізувати маркетингову діяльність, особливо в онлайн-середовищі, та розширити асортимент за рахунок інноваційних продуктів.

Одним із ключових чинників, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Пирятинський сирзавод», є ситуація на галузевому ринку. Молочна галузь України демонструє як потенціал для зростання, так і низку викликів, пов'язаних з економічною нестабільністю, коливанням цін на сировину та активною конкуренцією з боку іноземних виробників. У цьому контексті доцільним є аналіз стану ринку твердих сирів, який дозволяє оцінити позицію підприємства серед основних гравців.

У табл. 2.3 представлено основні характеристики ринку твердих сирів в Україні, включаючи ринкову частку найбільших виробників, а також особливості їхнього позиціонування.

Таблиця 2.3

Стан ринку твердих сирів України та основні виробники

Виробник	Походження	Частка ринку, %	Основні бренди	Позиціонування продукції
ТОВ «Пирятинський сирзавод»	Україна	10–12	«Пирятин»	Натуральність, дотримання ISO, преміум-якість
Lactalis (President)	Франція	15–18	«President»	Масовий сегмент, широка лінійка, впізнаваність
ТОВ «Галичина»	Україна	7–9	«Галичина»	Традиційність, локальний підхід
ТОВ «Комо»	Україна	8–10	«Комо»	Конкурентна ціна, велика дистрибуція
«Бель Шостка Україна»	Франція	5–7	«Весела Корівка»	Дитячі та м'які сири, інноваційні формати
Інші виробники	-	~43	-	Локальні бренди, вузька географія присутності

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

У наведеній таблиці 2.3 відображено найбільших учасників ринку твердих сирів України. Як бачимо, серед лідерів присутні як вітчизняні

виробники, так і потужні транснаціональні компанії, які мають значний маркетинговий та фінансовий ресурс. Присутність міжнародних брендів, зокрема Lactalis та Bel Group, формує високий рівень конкуренції у середньому та преміальному ціновому сегменті. Їхня стратегія базується на широкому асортименті, активному просуванні в мережах та використанні західних стандартів якості, що приваблює споживачів, орієнтованих на імпорتنу продукцію.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» демонструє стабільну частку ринку (10–12%), що свідчить про ефективність обраної бізнес-моделі, орієнтованої на якість, впізнаваність бренду та підтримку партнерських відносин із дистриб'юторами. Важливо, що підприємство зберігає лояльну споживчу аудиторію завдяки репутації та сталому смаковому профілю продукції. У порівнянні з іншими українськими виробниками, Пирятинський сирзавод має вищу частку ринку, ніж більшість локальних конкурентів, зокрема ТОВ «Галичина» або «Комо», що вказує на успішну регіональну експансію.

Водночас розпорошеність частки "інших виробників" (~43%) свідчить про наявність численних малих і середніх підприємств, що спеціалізуються на вузькому асортименті або працюють у межах окремих регіонів. Такі гравці часто не мають стабільної логістики чи маркування за міжнародними стандартами, але створюють значний конкурентний тиск у нижньому ціновому сегменті та на локальних ринках.

Також варто враховувати, що в умовах посилення імпорту, обмеженої державної підтримки та нестабільності цін на сировину, вітчизняні виробники змушені адаптуватися шляхом модернізації, оптимізації витрат та активізації маркетингових кампаній. Саме це створює додаткові виклики для підприємств, які орієнтовані переважно на внутрішній ринок, і вимагає від них високого рівня гнучкості в управлінні конкурентоспроможністю.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є великим підприємством у секторі виробництва харчових продуктів, зокрема сиро-молочної промисловості, розташованим у місті Пирятин Полтавської області. Підприємство входить до

складу групи компаній «Молочний альянс» і в другій половині 2000-х років посідало провідні позиції за обсягами виробництва та якістю продукції не лише в Полтавському регіоні, а й на національному рівні, здобувши численні відзнаки за якість під торговою маркою «Молочний Шлях». Керівником заводу є генеральний директор Володимир Анатолійович Бартошак.

Основною місією підприємства є забезпечення населення продовольчими товарами шляхом закупівлі молока у сільськогосподарських виробників та населення та його подальшої переробки на високоякісну продукцію. Сфера діяльності охоплює виробництво твердих і плавлених сирів, вершкового масла, продуктів із незбираного молока, сухої молочної сироватки, а також оптово-роздрібну й фірмову торгівлю іншими продовольчими товарами. Виробнича ділянка з виготовлення сирів оснащена сучасним обладнанням європейського виробництва (Німеччина, Польща, Іспанія), на дільниці приймання молока функціонують чотири лінії німецького виробництва, а якість сировини підвищується завдяки застосуванню бактофуги шведської компанії «Альфа Лаваль». Три автоматизовані станції мийки обладнання забезпечують безперебійне та ефективне санітарне обслуговування виробничих ліній. Підприємство впровадило та підтримує систему менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001:2000.

Асортимент продукції під брендом «Молочний Шлях» налічує понад 110 найменувань, з яких понад 25 позицій становлять тверді сири. У другій половині 2000-х років спостерігалось суттєве збільшення виробничих обсягів саме сирів твердих і плавлених, що дозволило значно розширити асортимент і підвищити якість продукції. За даними на 2006–2007 роки, завод виробляв приблизно 40 тонн твердого сиру на добу. Основна частка переробленого молока спрямовувалася на виробництво жирних твердих сирів (близько 89 % в обсязі всієї продукції), із переважанням сиру «Російський» (понад 60 %).

Історія ТОВ «Пирятинський сирзавод» розпочинається з 1920 року, коли була заснована перша виробнича ділянка. У 1935 році відбулася перша реконструкція заводу. Після Другої світової війни, у 1952–1954 роках,

підприємство зазнало розширення, і його потужність досягла 32 тонн продукції на добу. У 1969–1973 роках була збудована нова виробнича база з пропускною спроможністю 80 тонн молока на добу; уже в перший рік роботи новозведений завод посів лідерські позиції за обсягами виробництва сиру «Російський». В 1978 році введено в експлуатацію цех із виробництва замінича незбираного молока, а в 1980 році збудовано новий компресорний цех; чергова реконструкція технологічних потужностей відбулася у 1982 році.

У жовтні 2004 року в результаті реорганізації колективного підприємства було створено ЗАТ «Пирятинський сирзавод». Уже в 2005–2006 роках підприємство замінило все виробниче обладнання, а в 2007 році запровадило автоматизовану лінію формування й пресування сирів іспанської фірми «Фібоса», що дозволило збільшити потужність з переробки молока на тверді сири до 504 тонн на добу (еквівалент 50 тонн готового твердого сиру). У сучасний період, як товариство з обмеженою відповідальністю, заводу було присуджено низку нагород і дипломів, серед яких чотири відзнаки Національного рейтингу «Найкраща торгова марка України». У лютому 2019 року підприємство отримало сертифікат «халяль», що відкривало можливість експорту продукції до Малайзії.

Секрет успіху Пирятинського сирзаводу складається з трьох компонентів. По-перше – це багаті традиції та набутий десятиліттями досвід. По-друге – професійна майстерність, в поєднанні із щирим вболіванням за улюблену справу. І, нарешті – найсучасніше технологічне оснащення.

Головна особливість та перевага сирної технології Пирятинського заводу – це те, що сир виготовляється виключно з натурального молока, без рослинних домішок, без застосування сухого молока. Основні напрямки діяльності заводу – це виробництво твердих та плавлених сирів. Окрім цього, на заводі виготовляється цільномолочна продукція, суха демінералізована молочна сироватка та вершкове масло.

У цілях безпеки та стабільного забезпечення підприємства холодом проведено реконструкцію компресорного цеху, де встановлено сучасне

японське обладнання, що дозволило більш ефективно використовувати енергоресурси [38].

Завод спеціалізується на переробці молока та виробництві широкого асортименту молочної продукції, включаючи тверді та плавлені сири, вершкове масло, йогурти та іншу продукцію.



Рис. 2.1. Фото входу до Пирятинського сироварного заводу

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Підприємство входить до складу холдингу «Молочний альянс», який об'єднує провідні молочні компанії України. Продукція заводу відома під торговими марками «ПирятинЪ» та «Молочний шлях», які користуються високою популярністю серед споживачів завдяки якості та традиційним рецептурам.

На сьогоднішній день Пирятинський сирзавод є одним із найсучасніших підприємств молочної галузі в Україні. Основні параметри виробничих потужностей:

- Переробка молока – до 500 тонн на добу.

- Випуск продукції – до 50 тонн на добу.
- Сучасні лінії для виготовлення сирів, йогуртів, олії та іншої молочної продукції.
- Наявність власного логістичного центру та складських приміщень для зберігання та відвантаження готової продукції.

Основний напрямок діяльності заводу – виробництво різних видів молочної продукції, включаючи:

- Тверді сири (Гауда, Голландський, Чеддер, Едам та ін.).
- Плавлені сири (ковбасний, скибковий, пастоподібний).
- Вершкове масло (традиційне 72,5% та 82,5% жирності).
- Йогурти та кефір.
- Цілісномолочна продукція (молоко, сметана, ряжанка).
- Морозиво (включаючи лінійку дитячого морозива).

Продукція заводу експортується не лише по всій території України, а й за кордон – до країн ЄС, Близького Сходу та Азії.

Підприємство запровадило систему менеджменту якості та відповідає міжнародним стандартам:

- ISO 9001:2008 – система керування якістю.
- ISO 22000:2005 – система керування безпекою харчових продуктів.
- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – аналіз ризиків та критичні контрольні точки.
- Державні стандарти України (ДСТУ) – продукція відповідає вимогам законодавства України.

Контроль якості включає: перевірку молока, що надходить на вміст антибіотиків, домішок, рівня жирності та білка; суворий контроль всіх етапах виробництва; лабораторні дослідження кожної партії готової продукції.

Пирятинський сирзавод активно впроваджує сучасні технології та дотримується принципів екологічної безпеки: використання енергозберігаючих технологій; зменшення викидів та відходів виробництва; розвиток програм з переробки відходів молочного виробництва;

використання екологічного пакування, придатного для переробки [21, с. 45-52].

Пирятинський сирзавод реалізує продукцію через:

- Мережі супермаркетів: "АТБ", "Сільпо", "Фора", "Метро" та інші.
- Експортні поставки до країн ЄС, Азії та Близького Сходу.
- Онлайн-продажі через великі маркетплейси та партнерські сайти.

Активна участь у виставках та ярмарках, таких як: агропромислова виставка "АГРО"; WorldFood Ukraine; Державні програми підтримки молочного виробництва [22, с. 12-15].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» – одне з найбільших та найбільш технологічно розвинених підприємств України у молочній галузі. Завдяки високій якості продукції, сертифікованої за міжнародними стандартами, інноваційному обладнанню та суворому контролю якості, завод займає лідируючі позиції на ринку та продовжує розширювати свою присутність в Україні та за її межами.

Проведемо аналіз фінансових показників ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2020-2024 роки.

На рис. 2.2 відображено графік динаміки доходу та чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Дохід підприємства стабільно зростає з 1,37 млрд грн у 2020 році до 2,01 млрд грн у 2024 році, що свідчить про розширення ринку та збільшення обсягів виробництва.

Чистий прибуток нестабільний: у 2021, 2023 та 2024 роках зафіксовані значні збитки, попри високі доходи. У 2022 році компанія отримала прибуток 113,5 млн грн, але у 2023-2024 роках знову зазнала фінансових втрат [40].

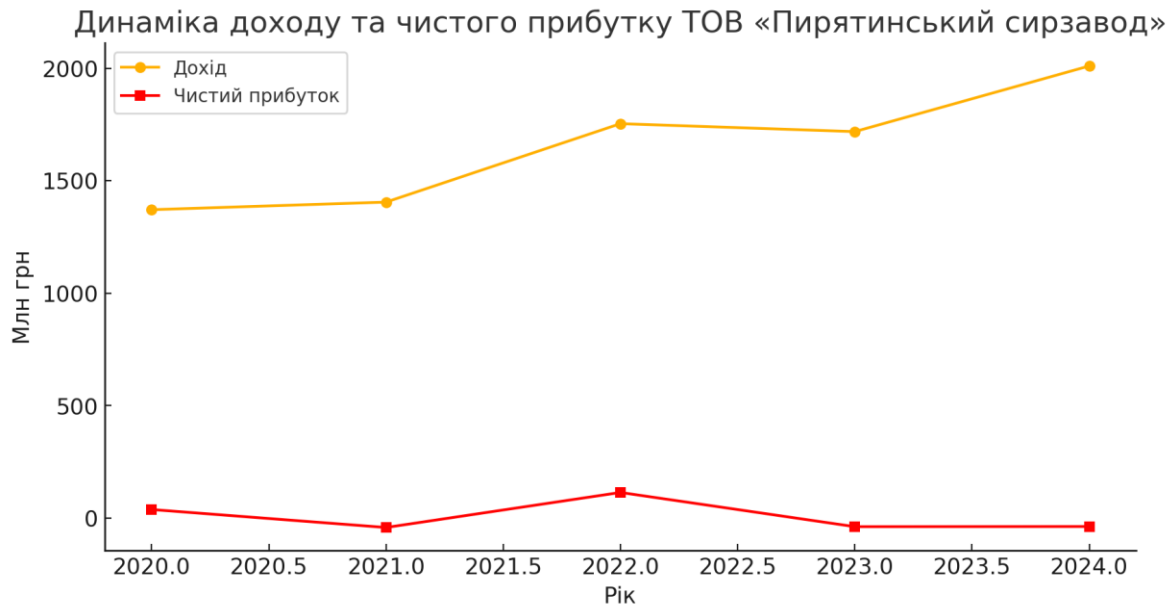


Рис. 2.2. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

У 2022 році підприємство досягло 6,47% рентабельності, проте в 2021, 2023 та 2024 роках показники стали негативними. Це свідчить про можливі проблеми з витратами, собівартістю продукції або зовнішніми економічними факторами.

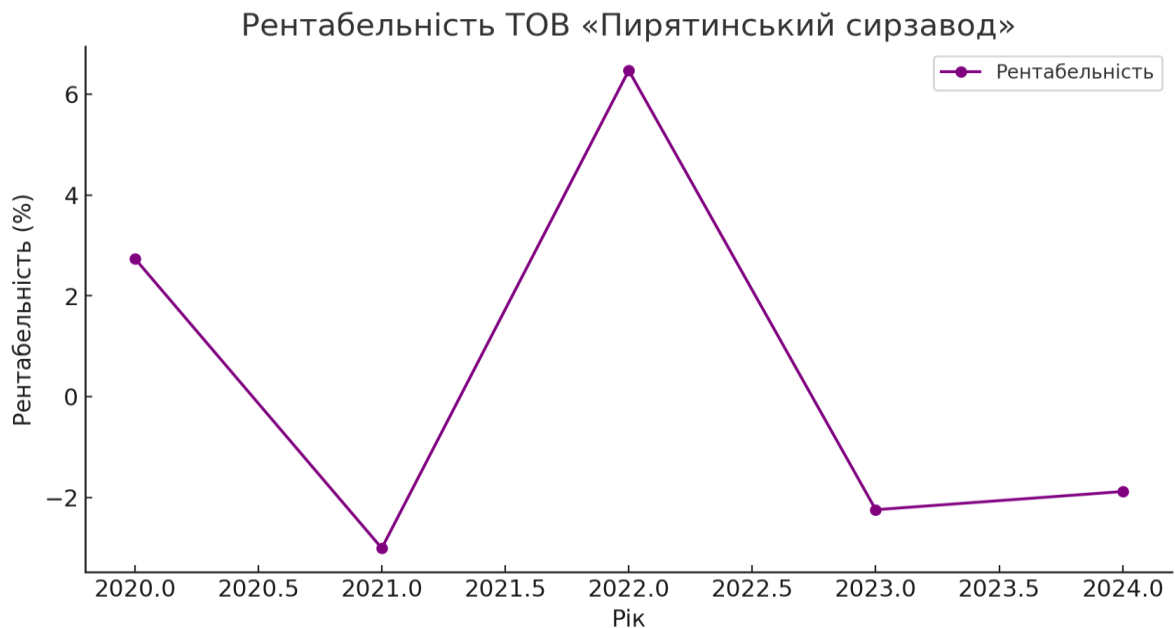


Рис. 2.3. Рентабельність ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Обсяг активів зріс з 502 млн грн у 2020 році до 695 млн грн у 2024 році. Зобов'язання також збільшилися, хоча у 2022 році був період зменшення боргового навантаження. У 2023-2024 роках зобов'язання знову зросли, що може свідчити про необхідність залучення зовнішнього фінансування.

Далі перейдемо до аналізу структури активів та зобов'язань ТОВ «Пирятинський сирзавод» (рис. 2.4).

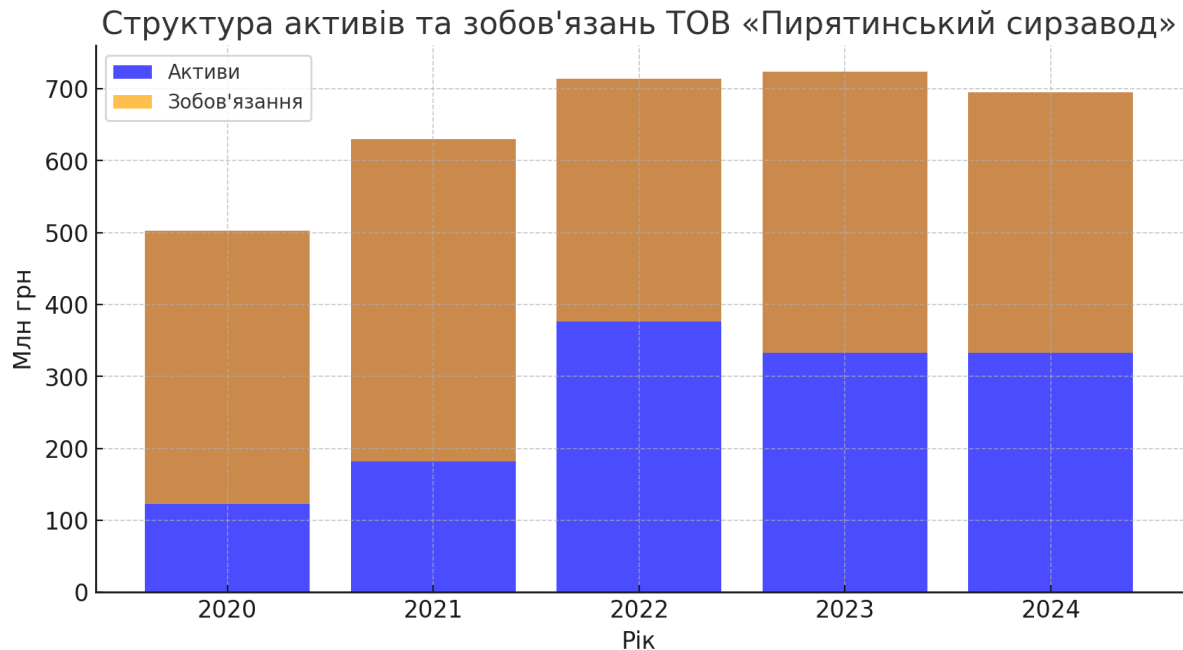


Рис. 2.4. Структура активів та зобов'язань ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Проаналізуємо наступним етапом кількість співробітників та тенденції по кадровим змінам. У 2021 році на заводі працювало 610 осіб, але до 2023 року ця кількість скоротилася до 559, що є наслідком оптимізації витрат або автоматизації виробництва.

Можемо відзначити наступні позитивні моменти. Зростання доходів свідчить про сильні позиції компанії на ринку. Відбулось збільшення активів вказує на розвиток підприємства.

А також проблемні моменти: значні збитки у 2023-2024 роках; зростання зобов'язань вказує на фінансові труднощі; зниження рентабельності потребує перегляду стратегії управління витратами.

Наведемо наступні рекомендації: провести аналіз структури витрат та визначити фактори, що впливають на збитковість; розробити стратегію зниження боргового навантаження; розглянути можливість виходу на нові ринки для збільшення прибутковості.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства та його внутрішнього та зовнішнього середовища

Важливою складовою при дослідженні конкурентоспроможності є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Внутрішнє середовище – це сукупність факторів усередині організації, які формують її здатність працювати та досягати цілей. Перелічені фактори контролюються керівництвом та можуть бути змінені в ході стратегічного управління.

Основні елементи внутрішнього середовища є такими [28, с. 141]:

- Структура управління – організаційна ієрархія, рівень централізації, ефективність комунікації.
- Персонал – чисельність, кваліфікація, мотивація та корпоративна культура співробітників.
- Фінансові ресурси – рівень доходів, прибутковість, інвестиційна привабливість.
- Матеріально-технічна база – обладнання, технології, виробничі потужності.
- Корпоративна культура – місія, цінності, стиль управління.
- Інноваційний потенціал – здатність до впровадження нових технологій, гнучкість за умов змін.

Значення аналізу внутрішнього середовища опишемо так. Воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства; допомагає визначити

можливості для зростання та наряду оптимізації; дозволяє підвищити конкурентоспроможність за рахунок внутрішніх покращень.

Зовнішнє середовище – це сукупність чинників поза організації, які залежить від її діяльності, але впливають її стратегію, розвиток виробництва і прибутковість.

Чинники довкілля діляться на дві групи:

Макросередовище (загальне зовнішнє середовище) – включає глобальні та національні умови, що впливають на весь ринок:

- Політичні чинники – закони, податки, ліцензування, регулювання.
- Економічні чинники – рівень інфляції, курс валют, купівельна спроможність.
- Соціальні чинники – демографічні зміни, уподобання споживачів, культура.
- Технологічні чинники – розвиток галузевих технологій, автоматизація.
- Екологічні чинники – норми щодо утилізації відходів, екологічні обмеження.
- Правові чинники – законодавство у сфері праці, захисту прав споживачів.

Мікросередовище (галузеве зовнішнє середовище) – фактори, що безпосередньо впливають на бізнес [46, с. 254-255]:

- Споживачі – цільова аудиторія, попит продукції.
- Конкуренти – рівень конкуренції, стратегії гравців ринку.
- Постачальники – доступність сировини, ціни на матеріали.
- Партнери – дистриб'ютори, логістичні компанії.
- Державні органи – наглядові організації, які регулюють вимоги.

Значення аналізу довкілля:

- Дозволяє визначити загрози та можливості ринку.
- Допомагає вибрати оптимальну стратегію розвитку.
- Дозволяє передбачити та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища необхідний для ефективного стратегічного управління. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні загрози та можливості, що дозволяє формувати стійку конкурентну стратегію [53, с. 420].

Проведемо аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Пирятинський сирзавод»

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є частиною холдингу «Молочний Альянс», що забезпечує централізоване управління та стандартизацію виробничих процесів. Така модель управління сприяє ефективному розподілу ресурсів та впровадженню сучасних технологій. Проте високий рівень централізації може обмежувати оперативність прийняття рішень лише на рівні самого заводу, що у деяких випадках знижує його адаптивність до змін ринкових умов.

На підприємстві працює понад 500 співробітників. В останні роки спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу, що може бути пов'язане з автоматизацією виробництва та оптимізацією витрат. Для успішного функціонування підприємства необхідно забезпечувати високу кваліфікацію працівників, що потребує регулярних програм навчання та підвищення професійних компетенцій. Крім того, мотивація персоналу та формування корпоративної культури відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості бізнесу [59, с. 189].

Фінансова стійкість підприємства піддається значним коливанням. Незважаючи на зростання виручки, спостерігаються періоди збитковості, що потребує перегляду стратегії управління витратами. Доступність кредитних ресурсів, інвестиційна привабливість та диверсифікація джерел доходу є ключовими елементами для стабілізації фінансового стану та подальшого розвитку компанії.

Завод має сучасне обладнання, що дозволяє підтримувати високі стандарти якості продукції. Проте висока технологічна залежність потребує регулярних інвестицій у оновлення виробничих потужностей, що може бути

обмежено поточними фінансовими можливостями підприємства. Впровадження інноваційних рішень та підвищення енергоефективності виробництва відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності.

Корпоративна культура ТОВ «Пирятинський сирзавод» орієнтована на забезпечення високої якості продукції та дотримання галузевих стандартів. Однак в умовах скорочення чисельності персоналу і необхідності адаптації до умов ринку, що змінюються, можуть виникати труднощі з підтриманням внутрішньої мотивації співробітників. Для сталого розвитку підприємства важливо розвивати систему внутрішніх комунікацій та програм заохочення персоналу.

Підприємство активно впроваджує нові технології та розширює асортимент продукції. Даний чинник відіграє ключову роль забезпеченні конкурентних переваг над ринком. Проте інноваційний розвиток потребує значних фінансових вливань, що за умов нестабільного фінансового стану може обмежувати темпи модернізації.

Державне регулювання молочної галузі в Україні включає суворі санітарні норми, вимоги щодо безпеки продукції, а також підтримку вітчизняних виробників. Зміни у податковому законодавстві, експортні мита та регулюючі заходи можуть значно впливати на собівартість продукції і на конкурентні позиції підприємства. Важливим аспектом залишається необхідність дотримання міжнародних стандартів для виходу зовнішні ринки [54].

Економічна нестабільність, коливання валютного курсу та рівень інфляції впливають на собівартість продукції та купівельну спроможність населення. Зростання цін на сировину, енергоресурси та транспортні послуги збільшує витрати підприємства, що потребує ефективного управління витратами. Крім того, зниження реальних доходів споживачів може спричинити скорочення попиту на продукцію.

Зміни у споживчих уподобаннях, зростання інтересу до натуральних та органічних продуктів, а також підвищення вимог до якості та безпеки продукції формують нові виклики для підприємства. Для адаптації до цих змін необхідно розробляти маркетингові стратегії, орієнтовані сучасні споживчі тренди.

Активний розвиток автоматизованих виробничих процесів, впровадження цифрових технологій та інноваційних методів контролю якості потребують значних фінансових вливань. У разі глобальної конкуренції технологічне відставання може призвести до зниження конкурентоспроможності продукції. Тому підприємству важливо стежити за новими тенденціями та впроваджувати передові розробки у галузі виробництва молочної продукції.

Сучасні вимоги до екологічності виробництва та утилізації відходів мають значний вплив на діяльність підприємства. Необхідність дотримання екологічних стандартів потребує впровадження нових методів переробки відходів, зниження викидів та підвищення енергоефективності виробництва. Впровадження екологічно чистих технологій може підвищити інвестиційну привабливість компанії та зміцнити її позиції на ринку [10, с. 249].

Законодавство у сфері захисту прав споживачів, санітарних і умов праці вимагає суворого дотримання регуляторних вимог. Недотримання нормативних актів може призвести до штрафних санкцій та репутаційних втрат. Важливим напрямом роботи підприємства є моніторинг змін у законодавстві та своєчасна адаптація до нових вимог.

Високий рівень конкуренції на молочному ринку вимагає від підприємства постійного вдосконалення виробничих процесів та маркетингових стратегій. У разі насиченого ринку важливими чинниками конкурентоспроможності стають цінова політика, якість продукції, рівень сервісу та можливість диференціації.

Залежність від постачальників сировини, особливо в умовах коливань цін на молоко, може значно впливати на собівартість продукції. Для

забезпечення стабільності постачання важливо розвивати довгострокові партнерські відносини з постачальниками, а також шукати нові джерела сировини.

Основними споживачами продукції підприємства є торгові мережі, дистриб'ютори та кінцеві покупці. Підвищення вимог до якості, упаковки та екологічності продукції формує нові виклики для підприємства. Для підтримки конкурентоспроможності необхідно вивчати споживчі переваги та адаптувати продуктовий портфель до актуальних запитів ринку [18, с. 18].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» функціонує в умовах високої конкуренції та значних викликів з боку довкілля. Незважаючи на наявність стійких позицій на ринку, підприємство стикається з необхідністю адаптації до змін макроекономічної ситуації, технологічних трендів та вимог споживачів. Для успішного розвитку потрібне посилення інноваційного потенціалу, оптимізація фінансових ресурсів та розробка ефективних стратегій управління зовнішніми ризиками.

Варто навести приклади для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Якщо підприємство хоче запровадити нову лінійку органічних сирів, але для цього потрібне узгодження з холдингом «Молочний Альянс», процес може затягнутися. На відміну від незалежних виробників, які можуть швидше ухвалювати рішення, централізоване управління вимагає проходження низки бюрократичних процедур.

У 2021 році компанія запровадила автоматизовані пакувальні лінії, що дозволило зменшити потребу у ручній праці. В результаті чисельність персоналу скоротилася, але працівники, що залишилися, пройшли додаткове навчання для роботи з новим обладнанням.

2023 року підприємство зафіксувало збитки через різке зростання цін на молоко. Щоб компенсувати витрати, було переглянуто стратегію ціноутворення, і 2024 року завод запровадив преміум-лінійку сирів із доданою вартістю, що допомогло збільшити маржинальність продукції.

Для виходу на європейський ринок у 2022 році завод модернізував лінії виробництва, встановивши системи автоматичного контролю за вмістом жирів та білків. Це дозволило відповідати стандартам ЄС та розпочати експортні поставки. 2020 року співробітники заводу висловили невдоволення відсутністю бонусної системи. У відповідь керівництво запровадило програму преміювання за перевиконання плану, що підвищило мотивацію працівників та збільшило продуктивність праці.

У 2023 році підприємство запустило виробництво безлактозного сиру, орієнтуючись на попит, що росте, серед людей з непереносимістю лактози. Це дало заводу перевагу перед конкурентами, які не пропонували подібних продуктів.

У 2021 році уряд України посилив вимоги до маркування молочної продукції, що зажадав від заводу додаткових інвестицій у зміну етикеток та впровадження QR-кодів з інформацією про склад.

У 2023 році інфляція та зростання цін на енергоресурси збільшили собівартість продукції. Завод змушений був переглянути виробничі процеси, щоб скоротити витрати на упаковку без втрати якості.

Згідно з дослідженням споживачів, останніми роками зростає попит на органічні продукти. У відповідь на цей тренд у 2024 році завод розпочав виробництво сиру без штучних добавок, що дозволило залучити нову аудиторію.

Сучасні молочні підприємства активно запроваджують блокчейн для відстеження якості сировини. 2022 року «Пирятинський сирзавод» розпочав співпрацю з постачальниками, які використовують цифрові технології контролю якості молока.

У 2023 році компанія запровадила систему переробки сироватки, що залишається після виробництва сиру. Це дозволило як знизити негативний вплив на довкілля, а й випускати додаткові продукти з урахуванням перероблених відходів.

- Правові фактори:

Українське законодавство потребує суворого дотримання норм у сфері захисту прав споживачів. У 2022 році підприємство провело аудит своїх процесів, щоб переконатися у відповідності до нових санітарних стандартів ЄС.

На українському ринку зростає конкуренція міжнародними брендами. Щоб утримати позиції, завод запустив рекламну кампанію, наголошуючи на тому, що його продукція виробляється виключно з місцевої натуральної сировини.

Через посуху у 2023 році ціна на молоко різко зросла. Завод уклав довгострокові контракти з кількома фермерами, щоб зафіксувати ціни та знизити ризики залежності від постачальників.

Покупці стають все більш вимогливими до екологічності упаковки. У 2024 році завод відмовився від пластикових упаковок на користь біорозкладних матеріалів, що підвищило його привабливість серед усвідомлених споживачів.

У табл. 2.4 подано узагальнені показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2024 роки. Таблиця дозволяє простежити динаміку чистого доходу, витрат, прибутку, фінансових результатів, а також структуру операційних витрат. Такий аналіз дає змогу оцінити фінансову стабільність підприємства, його рентабельність та ефективність управління витратами в динаміці.

Таблиця 2.4

**Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за 2022–2024 роки**

Код рядка	Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
2000	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 753 605 тис. грн	1 718 306 тис. грн	2 010 114 тис. грн
2050	Собівартість реалізованої продукції	1 526 469 тис. грн	1 600 742 тис. грн	1 886 260 тис. грн

Продовження

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
2090	Валовий прибуток	227 136 тис. грн	117 564 тис. грн	123 854 тис. грн
2120	Інші операційні доходи	80 013 тис. грн	57 287 тис. грн	33 173 тис. грн
2130	Адміністративні витрати	20 642 тис. грн	22 384 тис. грн	29 831 тис. грн
2150	Витрати на збут	70 542 тис. грн	77 616 тис. грн	78 197 тис. грн
2180	Інші операційні витрати	55 708 тис. грн	53 275 тис. грн	36 574 тис. грн
2190	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	160 257 тис. грн	21 576 тис. грн	12 425 тис. грн
2220	Інші фінансові доходи	746 тис. грн	1 181 тис. грн	8 168 тис. грн
2240	Інші доходи	5 063 тис. грн	186 тис. грн	203 тис. грн
2250	Фінансові витрати	38 557 тис. грн	61 530 тис. грн	58 642 тис. грн
2270	Інші витрати	5 086 тис. грн	1 тис. грн	33 тис. грн
2295	Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	122 423 тис. грн	38 588 тис. грн	37 879 тис. грн
2300	Витрати (дохід) з податку на прибуток	8 875 тис. грн	0 тис. грн	0 тис. грн
2355	Чистий фінансовий результат (збиток)	113 548 тис. грн	38 588 тис. грн	37 879 тис. грн
2445/2460	Інший сукупний дохід (після оподаткування)	- 21 тис. грн	- 7 тис. грн	0 тис. грн
2465	Сукупний дохід	113 527 тис. грн	38 595 тис. грн	37 879 тис. грн
2500	Матеріальні затрати	1 335 940 тис. грн	1 488 213 тис. грн	1 724 846 тис. грн
2505	Витрати на оплату праці	86 170 тис. грн	102 205 тис. грн	121 125 тис. грн
2510	Відрахування на соціальні заходи	21 884 тис. грн	20 906 тис. грн	24 345 тис. грн
2515	Амортизація	25 989 тис. грн	30 831 тис. грн	29 399 тис. грн
2520	Інші операційні витрати	91 388 тис. грн	96 959 тис. грн	110 195 тис. грн
2550	Разом (сукупні операційні витрати)	1 492 884 тис. грн	1 739 114 тис. грн	2 009 910 тис. грн

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

У 2022 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» продемонструвало суттєве зростання обсягів реалізації: чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 1 404 740 до 1 753 605 тис. грн, що відповідає приросту 24,8 %. Проте прискоренню виручки не повністю відповідало зростання собівартості виробленої продукції, яка зросла з 1 340 406 до 1 526 469 тис. грн (13,9 %). Внаслідок цього валовий прибуток підприємства зріс із 64 334 до 227 136 тис. грн, що становить приріст 253,1 % та свідчить про суттєве поліпшення маржинальності виробництва. Різниця у темпах зростання виручки й собівартості свідчить про здатність підприємства оптимізувати виробничі витрати та підвищити операційну ефективність у порівнянні з попереднім роком.

Інші операційні доходи також зазнали значного зростання: вони збільшилися з 25 298 до 80 013 тис. грн (216,3 %). Це свідчить про активне залучення додаткових джерел операційного доходу поза межами основної діяльності, що позитивно вплинуло на загальні фінансові результати. Водночас адміністративні витрати зросли на 12,2 % і становили 20 642 тис. грн (проти 18 394 тис. грн у попередньому році), а витрати на збут збільшилися на 40,3 %—до 70 542 тис. грн (проти 50 276 тис. грн торік), що свідчить про розширення маркетингової та логістичної діяльності підприємства. Інші операційні витрати також продемонстрували суттєве зростання (62,1 %): із 34 376 до 55 708 тис. грн. У результаті фінансовий результат від операційної діяльності становив 160 257 тис. грн прибутку, тоді як у 2021 році підприємство мало збиток 13 414 тис. грн, що чітко показує перехід до операційної рентабельності та успішну корекцію бізнес-процесів.

Фінансові показники супроводжувалися неоднорідною динамікою. Інші фінансові доходи скоротилися на 63,8 %—з 2 063 до 746 тис. грн, натомість інші доходи незначно зросли (0,6 %), досягнувши 5 063 тис. грн. Фінансові витрати зросли на 24,3 %: із 31 010 до 38 557 тис. грн, а інші витрати збільшилися на 3,2 % (до 5 086 тис. грн). Водночас доходів від участі в капіталі не було, тому операційний прибуток у розмірі 160 257 тис. грн сформувався як вихідна база

до розрахунку фінансового результату до оподаткування. Після врахування чистих фінансових результатів підприємство отримало прибуток до оподаткування 122 423 тис. грн, тоді як роком раніше було зафіксовано збиток у 42 257 тис. грн. Завдяки від'ємним витратам з податку на прибуток (–8 875 тис. грн) чистий прибуток ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022 рік склав 113 548 тис. грн, тоді як у 2021 році підприємство закінчило рік збитковим (42 257 тис. грн збитку).

У розрізі сукупного доходу показники залишилися стабільними: інший сукупний дохід залишився на рівні –21 тис. грн, як і у попередньому році, що свідчить про відсутність значних змін у переоцінці необоротних активів, фінансових інструментів чи валютних курсів. Водночас загальний сукупний дохід виріс із негативних 42 278 до позитивних 113 527 тис. грн, що відповідає прогресу 368,5 %. Це є наслідком формування чистого прибутку та стабільності компонентів іншого сукупного доходу.

Серед елементів операційних витрат у 2022 році матеріальні затрати виросли лише на 3 % – до 1 335 940 тис. грн (проти 1 296 969 тис. грн у 2021 році). Витрати на оплату праці виросли на 10,3 % і склали 86 170 тис. грн, а відрахування на соціальні заходи зросли на 17,1 % до 21 884 тис. грн. Амортизаційні відрахування збільшилися на 10,5 % – до 25 989 тис. грн, що свідчить про розширення та оновлення основних коштів, а інші операційні витрати зросли на 20,9 % (до 91 388 тис. грн). Загалом сукупні операційні витрати підприємства підвищилися на 4,6 % – із 1 492 884 до 1 561 371 тис. грн, що свідчить про помірне збільшення витратної частини підприємницької діяльності у порівнянні з темпами приросту виручки.

Таким чином, результати 2022 року засвідчили значне покращення фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» порівняно з 2021 роком: перехід від збитковості до прибутковості як у операційній, так і в загальній фінансовій діяльності. Поліпшення маржинальності обумовлене більш ефективним контролем собівартості та нарощуванням додаткових операційних доходів, а також оптимізацією структури витрат. Ці зміни

створили підґрунтя для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в наступні періоди.

У 2023 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» зафіксувало зменшення чистого доходу від реалізації товарів і послуг до 1 718 306 тис. грн проти 1 753 605 тис. грн у попередньому році (-2 %). Собівартість виробленої продукції зросла з 1 526 469 до 1 600 742 тис. грн (зростання на 4,9 %), що призвело до значного зниження валового прибутку – з 227 136 до 117 564 тис. грн (-48,2 %). Даний розрив свідчить про погіршення здатності підприємства підтримувати маржинальність продажу в умовах зростання витрат і зниження обсягів реалізації. Інші операційні доходи знизилися на 28,4 %, скоротившись із 80 013 до 57 287 тис. грн, тоді як адміністративні витрати збільшилися на 8,4 % – до 22 384 тис. грн, а витрати на збут зросли на 10 % і становили 77 616 тис. грн. Інші операційні витрати незначно знизилися (-4,4 %) і склали 53 275 тис. грн порівняно з 55 708 тис. грн минулого року. Внаслідок цих змін фінансовий результат від операційної діяльності впав з прибутку 160 257 тис. грн у 2022 році до 21 576 тис. грн у 2023 році (-86,5 %), що свідчить про істотне звуження операційної рентабельності підприємства.

У фінансовій сфері інші фінансові доходи зросли на 58,3 % – із 746 до 1 181 тис. грн, однак цього було недостатньо для покриття зростання фінансових витрат, які збільшилися на 59,6 % і досягли 61 530 тис. грн (проти 38 557 тис. грн у попередньому році). Інші доходи скоротилися майже вдвічі (-96,3 %), з 5 063 до 186 тис. грн, тоді як інші витрати практично зникли (зменшення на 100 %, з 5 086 до 1 тис. грн). У результаті фінансовий результат до оподаткування виявився збитковим у розмірі 38 588 тис. грн, тоді як у 2022 році підприємство отримало прибуток 122 423 тис. грн. Відсутність витрат з податку на прибуток у 2023 році призвела до чистого збитку в розмірі 38 588 тис. грн (у 2022-му підприємство задекларувало чистий прибуток 113 548 тис. грн). У складі сукупного доходу відбулася незначна позитивна динаміка покращення іншого сукупного доходу (зменшення величини збитку з -21 до -7 тис. грн; приріст у 66,7 %), проте загальний сукупний дохід залишився

від'ємним у розмірі 38 595 тис. грн (у 2022 році показник складав позитивні 113 527 тис. грн).

Аналіз структури операційних витрат засвідчує, що матеріальні затрати зросли на 11,4 % – до 1 488 213 тис. грн (проти 1 335 940 тис. грн у 2022-му), витрати на оплату праці збільшилися на 18,6 % (до 102 205 тис. грн), а відрахування на соціальні заходи, навпаки, зменшилися на 4,5 % і склали 20 906 тис. грн. Амортизаційні відрахування зросли на 18,6 % (до 30 831 тис. грн), а інші операційні витрати виросли на 6,1 % і становили 96 959 тис. грн. У результаті сукупні операційні витрати підприємства піднялися на 11,4 % з 1 561 371 до 1 739 114 тис. грн. Така динаміка свідчить про зростання витратної частини виробничо-господарської діяльності зі значним перевищенням темпів зростання собівартості над темпами зниження виручки. Отже, результатом наведених показників стало значне скорочення операційних прибутків і формування чистого збитку, що в цілому є негативним сигналом щодо ефективності управління витратами та потребує перегляду стратегії оптимізації виробничих і адміністративних процесів з метою стабілізації фінансових результатів у наступні періоди.

За підсумками 2024 року ТОВ «Пирятинський сирзавод» забезпечило приріст чистого доходу від реалізації до 2 010 114 тис. грн (зростання на 17 % порівняно з 1 718 306 тис. грн у попередньому році). Проте собівартість реалізованої продукції зросла до 1 886 260 тис. грн, що на 17,8 % більше за показник 1 600 742 тис. грн торік. Внаслідок цього валовий прибуток підприємства збільшився лише на 5,4 % (до 123 854 тис. грн проти 117 564 тис. грн у 2023 році), а рентабельність продажу фактично знизилася через те, що темп нарощування собівартості перевищив темп приросту виручки.

Обсяги інших операційних доходів скоротилися на 42,1 % (з 57 287 до 33 173 тис. грн), що свідчить про зменшення додаткових надходжень, не пов'язаних із основною діяльністю. Одночасно адміністративні витрати зросли на 33,3 % – до 29 831 тис. грн (проти 22 384 тис. грн у попередньому році), тоді як витрати на збут залишилися майже незмінними (приріст лише

0,7 %). Інші операційні витрати скоротилися на 31,3 % (до 36 574 тис. грн замість 53 275 тис. грн), але це не компенсувало значного зростання адміністративних витрат, тому фінансовий результат від операційної діяльності знизився на 42,4 %: операційний прибуток скоротився з 21 576 до 12 425 тис. грн.

У фінансовій сфері інші фінансові доходи зросли майже в шість разів (до 8 168 тис. грн проти 1 181 тис. грн торік), натомість фінансові витрати зменшилися на 4,7 %, склавши 58 642 тис. грн замість 61 530 тис. грн. Також дохід за статтею «інші доходи» дещо підріс (до 203 тис. грн). Однак через недостатнє покриття операційних витрат навіть значне збільшення фінансових доходів не забезпечило беззбитковості: фінансовий результат до оподаткування залишився збитковим у розмірі 37 879 тис. грн, що всього на 1,8 % краще показника 38 588 тис. грн попереднього року. Відсутність податку на прибуток у звітному періоді зумовила аналогічний чистий збиток 37 879 тис. грн.

З боку операційних витрат загальні матеріальні витрати зросли на 15,9 % (до 1 724 846 тис. грн), витрати на оплату праці – на 18,5 % (до 121 125 тис. грн), а відрахування на соціальні заходи – на 16,4 % (до 24 345 тис. грн). Витрати з амортизації знизилися на 4,6 % (до 29 399 тис. грн), однак інші операційні витрати збільшилися на 13,7 % (до 110 195 тис. грн). У підсумку сукупні операційні витрати підприємства (разом) вирости на 15,6 % – із 1 739 114 до 2 009 910 тис. грн.

Таким чином, незважаючи на достатньо високий темп зростання виручки, випереджальне зростання собівартості та адміністративних витрат разом із погіршенням інших операційних показників призвели до скорочення операційного прибутку та формування значного чистого збитку. Для відновлення фінансової стійкості доцільно переглянути структуру та рівень адміністративних витрат, оптимізувати собівартість виробничих процесів і шукати додаткові джерела операційних доходів

2.3. Оцінка конкурентних переваг продукції підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Для оцінки конкурентних переваг продукції підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» проведемо аналіз на основі кількох методик, включаючи SWOT-аналіз, оцінку ринкової частки, метод бенчмаркінгу та аналіз ключових факторів конкурентоспроможності [4, с. 169].

SWOT-аналіз продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод». SWOT-аналіз допоможе визначити сильні та слабкі сторони продукції підприємства, а також виявити можливості для подальшого розвитку та загрози з боку конкурентів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Фактори	Опис
Сильні сторони (Strengths)	- Висока якість продукції, відповідність міжнародним стандартам (ISO, НАССР).- Довіра споживачів завдяки тривалій історії бренду.- Використання натуральної сировини без штучних добавок.- Різноманітний асортимент: наявність як класичних, так і інноваційних сирів.- Сучасне обладнання, що забезпечує стабільність смаку та якості.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Висока собівартість продукції через використання натуральної сировини.- Обмежене географічне охоплення у порівнянні з міжнародними брендами.- Недостатня активність у digital-маркетингу та онлайн-продажах.
Можливості (Opportunities)	- Зростання інтересу до якісних молочних продуктів у сегменті здорового харчування.- Вихід на нові ринки (Європа, Азія).- Розвиток e-commerce та цифрових каналів продажу.- Впровадження інноваційних продуктів (наприклад, безлактозні та органічні сири).
Загрози (Threats)	- Посилення конкуренції з боку міжнародних брендів та місцевих виробників.- Коливання цін на сировину (молоко, упаковка).- Зміна споживчих уподобань (наприклад, перехід на альтернативні рослинні продукти).- Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність.

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Аналіз ринкової частки дозволяє визначити позиції підприємства над ринком щодо конкурентів.

- ТОВ «Пирятинський сирзавод» займає стійку позицію у сегменті сиру в Україні, але стикається з конкуренцією з боку як національних, так і міжнародних брендів.

- Основні конкуренти: "Комо", "Галичина", "President" (Danone), "Лакталіс".

- Частка ринку оцінюється на рівні 10-12%, що підтверджує сильні позиції, але також вказує на можливості розширення, особливо у преміальному сегменті.

- Зростання продажів у супермаркетах та експорт показує позитивну динаміку, але є потенціал для подальшого збільшення збуту.

Бенчмаркінг передбачає порівняння ключових характеристик продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» з конкурентами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Порівняння ключових характеристик продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» з конкурентами

Показник	ТОВ «Пирятинський сирзавод»	Конкуренти (наприклад, «Комо», «President»)
Якість продукції	Висока, натуральна сировина, відповідність стандартам	Висока, але деякі конкуренти використовують консерванти
Асортимент	Широкий, але менше ексклюзивних позицій	Широкий, є більше унікальних смаків
Ціна	Середньо-високий сегмент	Середньо-високий сегмент, інколи нижчий за рахунок масового виробництва
Маркетингова активність	Досить висока, але недостатньо агресивна у digital-сфері	Активний digital-маркетинг, TV-реклама, SMM
Частка ринку	10-12%	У великих брендів – 15-20%
Експорт	Є, але незначний	Широка міжнародна експансія

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Отже, продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» є конкурентоспроможною, але є потенціал для покращення в digital-маркетингу, розвитку унікальних смаків та збільшення експорту.

Конкурентні переваги продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» визначаються низкою факторів, які дозволяють компанії зберігати стійкі позиції на ринку та успішно конкурувати з вітчизняними та зарубіжними виробниками. Ці переваги формуються на основі якості продукції, репутації бренду, технологічних можливостей та маркетингових стратегій.

Одним із ключових факторів конкурентоспроможності продукції підприємства є натуральна сировина та традиційні технології виробництва. На відміну від деяких конкурентів, продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» не містить консервантів та штучних добавок, що відповідає сучасним вимогам споживачів, орієнтованих на здорове харчування. Висока якість продукції підтверджується сертифікатами відповідності міжнародним стандартам (наприклад ISO 22000, HACCP), що також сприяє довірі споживачів [35, с. 95].

Компанія має багаторічний досвід роботи на ринку, що сприяє формуванню лояльної бази клієнтів. Продукція компанії широко відома серед споживачів та користується довірою завдяки стабільній якості та смаковим характеристикам. Репутація бренду відіграє важливу роль у конкурентній боротьбі, оскільки споживачі віддають перевагу перевіреним виробникам, особливо у сегменті харчової продукції.

Перевагою продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» є використання автоматизованих та інноваційних технологій на всіх етапах виробництва. Це включає:

- Автоматизовані лінії обробки молока та виробництва сиру, що мінімізує людський фактор та знижує ймовірність шлюбу.
- Сучасні системи контролю якості, що забезпечують відповідність продукції санітарним та гігієнічним нормам.
- Оптимізацію процесів пакування та зберігання продукції, що продовжує термін придатності без необхідності використання консервантів.

Використання нових технологій дозволяє знизити витрати на виробництво, підвищити продуктивність та гарантувати стабільність якості продукції.

Компанія пропонує широкий асортимент продукції, що дає конкурентну перевагу перед виробниками з вузькою спеціалізованою пропозицією. До асортименту входять [25, с. 47-48]:

- Класичні тверді та напівтверді сири (Гауда, Російський, Голландський).
- Преміальні сорти (наприклад, витримані сири з благородною пліснявою).
- Функціональні продукти (наприклад, безлактозні та органічні сири).
- Сири для ресторанного сегменту (HoReCa) – продукти, орієнтовані на професійну кухню та кулінарні мережі.

Гнучкість у виробництві дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін ринкового попиту, впроваджувати нові рецептури та відповідати сучасним трендам у харчуванні.

Продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлена у найбільших торгових мережах України, що забезпечує широке охоплення ринку. Завдяки налагодженим логістичним процесам компанія підтримує стабільну наявність своєї продукції на полицях магазинів, що вигідно відрізняє її від менших виробників.

Крім того, підприємство активно розвиває експортний напрямок, що відкриває додаткові можливості для зростання та підвищення конкурентоспроможності. Вихід на міжнародні ринки потребує відповідності міжнародним стандартам, але дозволяє значно розширити аудиторію споживачів [29, с. 58-59].

Оцінка конкурентних переваг продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» показала, що підприємство займає стійкі позиції на ринку завдяки високій якості продукції, надійній репутації та сучасним технологіям виробництва. Однак для подальшого зростання необхідно посилити маркетингову стратегію, розвивати експортні напрямки, впроваджувати інноваційні продукти та активніше використовувати цифрові канали продажу.

Висновки до розділу 2

Отже, нами було проведено аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» з метою оцінки його конкурентоспроможності та визначення ключових конкурентних переваг підприємства. Дослідження дозволило отримати комплексну характеристику підприємства, оцінити його внутрішнє та зовнішнє середовище, а також виявити сильні та слабкі сторони.

Аналіз загальної характеристики підприємства показав, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні. Підприємство має сучасне виробниче обладнання, використовує якісну сировину та орієнтується на дотримання міжнародних стандартів якості, що забезпечує йому стабільний попит на продукцію.

В рамках дослідження було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Встановлено, що основними внутрішніми перевагами є високий рівень технологічного оснащення, досвідчений персонал, впізнаваність бренду та широка дистрибуційна мережа. До слабких сторін належать висока залежність від постачальників сировини, значні витрати на виробництво та необхідність посилення маркетингової діяльності. Аналіз зовнішнього середовища виявив можливості для розвитку, зокрема зростання попиту на якісні молочні продукти, можливість виходу на міжнародні ринки та застосування цифрових технологій для автоматизації бізнес-процесів. Водночас підприємство стикається з ризиками, такими як висока конкуренція на ринку, зміни у законодавчому регулюванні та коливання цін на сировину.

Оцінка конкурентних переваг продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» підтвердила, що підприємство має сильні позиції завдяки стабільній якості продукції, високій репутації та широкій клієнтській базі. Проте для подальшого зміцнення конкурентних позицій рекомендовано розширити асортимент продукції, посилити маркетингові заходи, активно використовувати сучасні цифрові технології та впроваджувати інноваційні підходи до управління бізнесом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

3.1. Програма покращення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства в молочній промисловості визначається низкою факторів: якістю продукції, ефективністю виробничих процесів, інноваціями, маркетинговими стратегіями та адаптацією до умов ринку, що змінюються. ТОВ «Пирятинський сирзавод» функціонує в умовах високої конкуренції з боку міжнародних та національних виробників молочної продукції, що потребує розробки комплексної стратегії для зміцнення позицій на ринку.

Однією з найважливіших складових конкурентоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є здатність забезпечувати високий рівень маржинальності через контроль та зниження собівартості виробництва. Науковий аналіз фінансових результатів за 2022–2024 роки демонструє, що зміни собівартості прямо корелюють із коливаннями валового прибутку та операційної рентабельності.

У 2022 році зростання чистого доходу (24,8 %) супроводжувалося значно меншим приростом собівартості (13,9 %), що дало можливість збільшити валовий прибуток на 253,1 %. Це свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів і здатність контролювати витрати.

У 2023 році виручка зменшилася на 2 %, тоді як собівартість зросла на 4,9 %; валовий прибуток впав на 48,2 %. Як наслідок, операційна маржа переважно зникла, і підприємство отримало лише 21 576 тис. грн операційного прибутку (проти 160 257 тис. грн у 2022 році).

У 2024 році виручка зросла на 17 %, але собівартість збільшилася навіть більше (17,8 %), тож валовий прибуток зріс лише незначно (на 5,4 %). Це

свідчить про втрату здатності підтримувати раніше досягнуту маржинальність.

Отже, у контексті конкурентної боротьби на ринку сирів та молочних продуктів навіть незначні відхилення у собівартості призводять до суттєвих змін фінансових результатів. Зведена сукупність «Матеріальних затрат» та «Витрат на оплату праці» у 2024 році склала понад 1 846 тис. грн (1 724 846 тис. грн + 121 125 тис. грн), тоді як загальна виручка становила 2 010 114 тис. грн. Таким чином, матеріальні та трудові витрати поглинули близько 90 % виручки, залишивши мінімальний простір для формування операційного прибутку.

Наукова концепція управління собівартістю (Cost Management) ґрунтується на тому, що найбільш ефективними інструментами зниження витрат є:

1. Аналітичний аудит виробничих витрат
 - Методологія: використання калькуляцій витрат за видами продукції, аналіз відхилень фактичної поставки сировини від нормативних норм, розрахунок питомої собівартості за технологічними операціями.
 - Наукове обґрунтування: згідно з теоріями управління собівартістю, найважливіший етап – ідентифікація «точок синдрому витрат» (bottleneck activities) у процесі виробництва [66].
2. Оптимізація контрактних умов із постачальниками сировини
 - Методологія: впровадження механізмів довгострокового контрактування з фіксацією мінімальних обсягів постачання та цінових «коридорів», проведення тендерів серед локальних фермерів.
 - Наукове обґрунтування: теорії ресурсів фірми зазначають, що стабільні та прогнозовані обсяги сировини є ключовим внутрішнім ресурсом для зменшення невизначеності та ризичності коливань цін [64].
3. Впровадження методів бережливого виробництва (Lean Manufacturing)

- **Методологія:** усунення непродуктивних операцій (зайві пересування, надмірні запаси), створення системи візуального контролю (5S), стандартизація робочих процесів.

- **Наукове обґрунтування:** за моделлю Womack та Jones (1996), lean-підхід дозволяє скоротити від 20–40 % матеріальних та часових витрат на одиницю продукції лише завдяки усуненню втрат (muda). У контексті даних заводу це може знизити матеріальні затрати з 1 724 846 тис. грн (2024) до приблизно 1 400 000–1 500 000 тис. грн.

4. Автоматизація обліково-калькуляційних процесів

- **Методологія:** впровадження ERP-системи з інтегрованим модулем виробничої звітності, що дасть змогу онлайн-відстежувати запаси, витрати на сировину та енергію, а також вести точний облік фактичного випуску готової продукції.

- **Наукове обґрунтування:** дослідження доводять, що автоматизація обліку дозволяє зменшити неточності у калькуляціях до 5 % і пришвидшити прийняття управлінських рішень [66].

5. Підвищення ефективності використання основних засобів (OEE)

- **Методологія:** введення показника OEE (Overall Equipment Effectiveness) для ключових агрегатів сирної лінії, аналіз стану обладнання, ухвалення рішень про капітальний ремонт або оновлення згідно з економічно доцільними інвестиційними розрахунками.

- **Наукове обґрунтування:** згідно з дослідженнями [62] зниження рівня непланових простоїв обладнання з 10 % до 3 % дає змогу підвищити загальну ефективність на 7–10 % без додаткових капіталовкладень.

Варто відзначити, стійкий вплив собівартості на маржинальність. Емпіричні результати діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» підтверджують теоретичні висновки про те, що навіть невелике (5–10 %) відхилення від оптимальної собівартості призводить до пропорційного зменшення валового прибутку. З урахуванням того, що собівартість у 2024 році (1 886 260 тис. грн) становила понад 93 % виручки (2 010 114 тис. грн),

без нарощення операційної ефективності неможливо перейти до сталих прибутків.

Наукові дослідження у молочному секторі демонструють, що ключові статті собівартості—це витрати на сировину (50–60 %), енергію (10–15 %), пакування (10–12 %) та логістику (8–10 %) [65]. Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» ці пропорції підтверджуються: у 2024 році матеріальні витрати (1 724 846 тис. грн) та енергозатрати були найвагомішою складовою. Тому заходи з енергоефективності (зниження енергоспоживання на 10 % дасть економію понад 20 млн. грн на рік), оптимізації пакування та логістики є обґрунтованими з огляду на загальні європейські практики.

Відповідно до моделі Porter's Five Forces (1985) [68], висока переговорна сила постачальників підвищує витрати виробництва. З огляду на те, що сировинний ринок молока характеризується сезонністю й нерівномірністю цін, централізація закупівель у межах групи «Молочний альянс» дозволить отримати знижки до 10–15 % на сировину та пакувальні матеріали. Ця міра надає економію щонайменше 100–150 млн. грн на рік за обсягів закупівлі понад 50 млн. л молока.

Згідно з модельними дослідженнями, реалізація ERP-системи з інтегрованими модулями виробництва і закупівель дозволяє зменшити загальний обсяг запасів до 20 % і скоротити втрати сировини на 5–7 % [67]. При обсягах матеріальних затрат у 2024 році 1 724 846 тис. грн навіть 5 % скорочення втрат означає економію понад 80 млн. грн.

Таблиця 3.1

Конкретні заходи оптимізації та їх очікуваний ефект

Заходи з оптимізації	Опис заходів	Очікуваний результат
1	2	3
1. Детальний аудит виробничих ланцюгів	<ul style="list-style-type: none"> – Ревізія фактичного й нормативного використання сировини; – Ідентифікація ключових «точок втрат» (bottlenecks) у процесах виготовлення сиру; 	<ul style="list-style-type: none"> – Скорочення непродуктивних витрат до 5 %; – Зниження витрат сировини на 1 кг на 3–5 грн.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
. Перегляд контрактів із постачальниками молока	– Укладання довгострокових договорів із фіксованими мінімальними цінами; – Розширення кола локальних фермерів у радіусі 50 км;	– Стабілізація ціни молока; – Економія до 10 % на закупівлях.
3. Впровадження бережливих технологій (5S, TPM)	– Організація робочого простору за методом 5S; – Впровадження TPM для обслуговування ключового обладнання сирного цеху; – Навчання операторів.	– Відмова від простоїв обладнання на 10 %; – Скорочення часу на переналагодження лінії.
4. Автоматизація обліку та ERP-інтеграція	– Впровадження ERP-системи з інтеграцією модулів планування виробництва, закупівель і зберігання; – Налаштування оперативного обліку запасів.	– Зниження запасів на 15 %; – Скорочення втрат сировини на 5–7 %.
5. Оптимізація енергоспоживання	– Встановлення інтелектуальних датчиків енергоспоживання; – Перехід на LED-освітлення; – Рециклінг теплообмінників у сирному цеху.	– Зменшення енергозатрат на 10–12 %; – Економія до 20–25 млн. грн на рік.
6. Централізовані закупівлі в рамках групи	– Спільні тендери з іншими підприємствами «Молочного альянсу» для пакувальних матеріалів; – Квартальні переговори з логістичними операторами.	– Знижки 5–10 % на пакування; – Зменшення логістичних витрат на 8–10 %.

Джерело: створено автором за даними [24]

Реалізація кожного з цих заходів ґрунтується на даних фінансового аналізу (наприклад, структура матеріальних затрат та динаміка собівартості), а також на доказах із міжнародної практики (Lean Manufacturing, ERP).

Сумарно впровадження вищевказаних кроків може забезпечити зниження загальної собівартості виробництва на 10–15 % протягом першого року після впровадження, що в грошовому вираженні дасть економію приблизно 200–300 млн. грн на рік.

Для забезпечення реалізації напрямку «Оптимізація собівартості» необхідно запровадити етапний механізм контролю:

1. Встановлення базових показників

- Розрахунок питомої собівартості на одиницю продукції у розрізі кожного технологічного етапу (грн/кг).
- Визначення цільових значень (наприклад, зниження собівартості на 10 % протягом першого року).
- 2. Моніторинг у реальному часі
 - Ведення щоденного обліку витрат сировини, енергії та пального в ERP.
 - Використання дашбордів із ключовими показниками (KPI) – питома собівартість, коефіцієнт завантаження обладнання, відсоток браку.
- 3. Регулярні аудит–перевірки
 - Проведення щомісячних внутрішніх аудитів виробничих процесів із залученням незалежних фахівців або консультантів із контролю собівартості.
 - Організація кварталних зборів керівного комітету, на яких аналізуються відхилення від планових показників і ухвалюються коригувальні дії.
- 4. Звітність та оцінка ефективності
 - Щоквартальне порівняння фактичної собівартості з нормативними значеннями; формування коротких аналітичних звітів для топменеджменту.
 - Щорічне підведення підсумків із визначенням реального економічного ефекту (загальна економія, приріст операційного прибутку, зростання валової рентабельності).

3.2. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів

У рамках обґрунтування застосовано метод чистої приведеної вартості (NPV), індекс дохідності (PI), внутрішню норму дохідності (IRR) та аналіз періоду окупності інвестицій згідно з підходами, викладеними в розділі 1. Дисконтна ставка взята на рівні 12%.

Метод чистої приведеної вартості (NPV) передбачає дисконтування майбутніх чистих грошових потоків з урахуванням часової вартості грошей та порівняння їх сумарної приведеної вартості з обсягом початкових інвестицій.

Індекс дохідності (PI) визначається як відношення сумарної приведеної вартості майбутніх грошових надходжень до початкових інвестицій і дозволяє порівнювати ефективність різних проєктів за єдиним критерієм.

Внутрішня норма дохідності (IRR) — це та дисконтна ставка, при якій чиста приведена вартість потоку доходів дорівнює початковим інвестиціям, і вона відображає максимальну рентабельність проєкту.

Аналіз періоду окупності інвестицій показує час, необхідний для повернення початкових вкладень за рахунок чистих грошових потоків, причому для більш коректної оцінки розглядаються як дисконтований, так і недисконтований підходи.

Інвестиційні витрати включають покупку обладнання, монтажні роботи та навчання персоналу, що забезпечує повноту оцінки необхідного обсягу вкладень на старті проєкту.

Розрахунок майбутніх грошових потоків здійснюється на основі прогнозованого додаткового доходу від збільшення обсягів виробництва та економії експлуатаційних витрат, зокрема на електроенергію.

При побудові дисконтування враховуються ринкові ставки, ризикові премії та інфляційні очікування, що дозволяє одержати об'єктивні значення приведеної вартості потоків.

Аналіз чутливості оцінює вплив змін ключових параметрів (дисконтної ставки, ціни продукції, обсягів випуску) на показники NPV, IRR та період окупності, що забезпечує надійність прийнятих рішень.

Комплексне застосування методів NPV, PI, IRR та періоду окупності дає змогу отримати всебічну оцінку фінансової ефективності інвестиційного проєкту та обґрунтувати його реалізацію.

Інвестиційні витрати включають покупку та монтаж обладнання, а також навчання персоналу.

Таблиця 3.2

Розрахунок вартості впровадження заходу з диверсифікації

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Вартість обладнання	6000
Монтаж та навчання (10 %)	600
Загальні інвестиційні витрати (I ₀)	6600

Джерело: створено автором

1. Додатковий дохід від збільшення обсягу виробництва:

– Приріст часу роботи: $\Delta t = (12\% - 5\%) \times 8760 \text{ год} = 613 \text{ год/рік}$

– Продуктивність 500 кг/год $\rightarrow \Delta Q = 613 \times 0,5 = 306,5 \text{ т/рік}$

– Дохід = $306,5 \text{ т} \times 160\,000 \text{ грн/т} = 48\,960 \text{ тис. грн}$

2. Економія електроенергії:

– $\Delta e = 0,2 \text{ кВт}\cdot\text{год/кг}$, річний випуск 8 688 т $\rightarrow \Delta E = 8\,688\,000 \times 0,2 =$

1 737 600 кВт·год

– Економія = $1\,737\,600 \times 5,6 \text{ грн} = 9\,740 \text{ тис. грн}$

3. Податок на прибуток (18 %):

$T = (48\,960 + 9\,740) \times 0,18 = 10\,566 \text{ тис. грн}$

4. Чистий грошовий потік (CF):

$CF = 48\,960 + 9\,740 - 10\,566 = 48\,134 \text{ тис. грн/рік}$

Розрахунок приведеної вартості грошових потоків при $r = 12\%$, $T = 5$ років:

Таблиця 3.3

Розрахунок дисконтованих грошових потоків проєкту

Рік t	CF _t (тис. грн)	DF = 1/(1+0,12) ^t	PV = CF _t × DF
0	-	1,0000	-6 600
1	48 134	0,8929	42 978
2	48 134	0,7972	38 367

3	48 134	0,7118	34 284
4	48 134	0,6355	30 585
5	48 134	0,5674	27 300
Σ	-	-	167 034

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

$$NPV = 167\,034 - 6\,600 = 160\,434 \text{ тис. грн } (>0)$$

$$PI = 167\,034 / 6\,600 = 25,31 (>1)$$

$$IRR \approx 680 \% (>12 \%)$$

Період окупності: не дисконтований = $6\,600 / 48\,134 \approx 0,14$ р. (1,7 міс.),
дисконтований = 1 рік.

1. Власні кошти – до 30 % (1 980 тис. грн)
2. Банківський кредит – 70 % (4 620 тис. грн) на 3 роки під 14 % річних\
3. Операційний лізинг з щомісячними платежами

Чиста приведена вартість проєкту (NPV), обчислена як різниця між приведеною вартістю грошових потоків у розмірі 167 034 тис. грн і початковими інвестиціями 6 600 тис. грн, становить 160 434 тис. грн, що є позитивним показником і свідчить про економічну доцільність вкладень. Індекс доходності (PI), який визначається як відношення сумарної приведеної вартості доходів до початкових інвестицій, дорівнює 25,31, що значно перевищує одиницю й підтверджує високу прибутковість інвестиційного проєкту. Внутрішня норма доходності (IRR), близька до 680 %, насамперед відображає внутрішній потенціал проєкту генерувати доходи з величиною, що істотно перевищує застосовану дисконтну ставку 12 %.

Аналіз терміну окупності показує вкрай швидке повернення вкладених коштів: за недисконтованим підходом період окупності складає приблизно 0,14 року (приблизно 1,7 місяця), тоді як з урахуванням дисконтування інвестиції відпрацьовуються за один рік. Такий короткий термін повернення капіталу мінімізує ризики та підвищує фінансову стійкість підприємства.

З метою реалізації інвестиційного проекту доцільно застосувати комбіноване фінансування, яке охоплює власні кошти підприємства в обсязі до 30 % від необхідного капіталу (приблизно 1 980 тис. грн), банківський кредит на 70 % суми інвестицій (близько 4 620 тис. грн) строком на три роки під відсоткову ставку 14 % річних, а також можливість залучення операційного лізингу з рівномірними щомісячними платежами. Така схема фінансування дозволяє оптимізувати структуру капіталу, забезпечити ліквідність підприємства та знизити вартість залучених ресурсів.

Таблиця 3.4

Вплив придбання обладнання на основні показники

Показник	Од. виміру	Базис (2024)	Проект (2025)	Абс. відхил	Відхил., %
Чистий дохід	тис. грн	2 010 114	2 010 114	0	0,0
Собівартість	тис. грн	1 886 260	1 827 560	-58 700	-3,11
Операційний прибуток	тис. грн	12 425	71 129	+58 704	+472,5
Рентабельність продажів	%	0,62	3,54	+2,92	+471,0
Середньорічна вартість фондів	тис. грн	2 246 138	2 252 738	+6 600	+0,29
Рентабельність активів	%	0,55	3,16	+2,61	+474,5
Чистий грошовий потік	тис. грн	-	48 134	+48 134	—
NPV	тис. грн	-	167 034	+167 034	—
PI	-	-	25,31	+25,31	—
IRR	%	-	680	+680	—
Період окупності (не дискон.)	міс	-	1,7	—	—

Період окупності (дисконт.)	рок	-	1,0	—	—
--------------------------------	-----	---	-----	---	---

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

реалізації продукції (2 010 114 тис. грн), що свідчить про стабільність ринку та незмінний попит на вироблену продукцію. Водночас собівартість реалізованої продукції зменшиться на 58 700 тис. грн (– 3,11 %), що є результатом зниження змінних витрат і економії електроенергії завдяки використанню високоефективних приводів та автоматизованих систем.

Як наслідок цієї економії операційний прибуток зросте з 12 425 тис. грн до 71 129 тис. грн (приріст + 472,5 %), що підтверджує вагомий вплив інвестиції на фінансову результативність підприємства. Рентабельність продажів підвищиться з 0,62 % до 3,54 %, а рентабельність активів виросте з 0,55 % до 3,16 %, що свідчить про суттєве покращення віддачі від використання як основних, так і оборотних активів. Додатковий чистий грошовий потік у розмірі 48 134 тис. грн створює власні ресурси для подальших інвестицій або погашення фінансових зобов'язань.

Фінансово-економічні показники інвестиційного проєкту демонструють високу ефективність: чиста приведена вартість (NPV) становить 167 034 тис. грн (> 0), індекс доходності (PI) – 25,31 (> 1), внутрішня норма доходності (IRR) – близько 680 % (значно вище нормативної ставки 12 %). Терміни окупності інвестицій складають 1,7 місяця за недисконтованим розрахунком та 1 рік за дисконтованим, що підтверджує швидке відновлення вкладених коштів.

Необхідний обсяг інвестицій складає 6 600 тис. грн, з яких 6 000 тис. грн спрямовано на придбання обладнання та 600 тис. грн – на монтажні роботи й навчання персоналу. Джерелами фінансування можуть виступати власні кошти підприємства (до 30 %) та залучення банківського кредиту або операційного лізингу (до 70 %).

Таким чином, науково обґрунтовано, що впровадження енергоефективного обладнання для сирного цеху є стратегічно важливим та економічно ефективним рішенням. Рекомендується затвердити даний інвестиційний проєкт та розпочати його реалізацію в найближчий оперативний період.

У результаті проведеного фінансово-економічного аналізу доведено, що придбання енергоефективного обладнання для сирного цеху спричиняє суттєве зниження виробничих витрат при незмінному рівні виручки, що зумовлює значне зростання операційного прибутку та маржинальності. Зниження собівартості на 3,11 % і економія енергії дозволяють забезпечити додатковий чистий грошовий потік у розмірі понад 48 млн грн за перший рік експлуатації.

Фінансові критерії ефективності інвестицій підтверджують надзвичайно високу доцільність проєкту: чиста приведена вартість отримує позитивне значення ($NPV = 167\,034$ тис. грн), індекс доходності суттєво перевищує одиницю ($PI = 25,31$), а внутрішня норма доходності наближається до 680 %, що значно перевищує прийнятну ставку дисконтування (12 %). Швидкий період окупності (менше ніж два місяці за недисконтованим розрахунком та один рік з урахуванням дисконтованих потоків) свідчить про мінімальні інвестиційні ризики та доцільність негайного розгортання проєкту із використанням комбінованого фінансування – із залученням як власних коштів, так і зовнішніх джерел.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення запропонованих заходів

Оптимізація діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» базується на системному зниженні питомих витрат і підвищенні ефективності використання ресурсів, що дозволяє підприємству зберегти стійку рентабельність на тлі зростання цінової волатильності та конкуренції.

Першочергову увагу слід приділити зменшенню собівартості виробничих процесів, що досягається за допомогою детального аудиту ланцюгів створення вартості та впровадження сучасних методів управління витратами. Ефективне використання молочної сировини, оптимізація графіків ремонту та технічного обслуговування обладнання, а також регулювання енергоспоживання в результаті застосування енергоефективних технологій сприяють зниженню матеріальних і енергетичних затрат. Одночасно централізація закупівельних процедур та довгострокове контрагування з локальними постачальниками дозволяють фіксувати ціну на сировину та мінімізувати ризики сезонних коливань ринку молока.

Важливою складовою оптимізації є підвищення продуктивності праці шляхом оптимізації кадрової структури і впровадження системи мотивації, що орієнтована на досягнення конкретних виробничих та якісних показників. Формування навчальних програм для операційного персоналу, застосування lean-принципів та стандартизація робочих процедур сприяють зниженню витрат на виробничий брак і простої, водночас зменшуючи питомі витрати на одиницю готової продукції. Одночасно актуалізація адміністративних процедур, скорочення дублювання функцій та використання єдиного інформаційного простору забезпечують зменшення загальних управлінських витрат і прискорюють прийняття оперативних рішень.

З огляду на досвід 2022–2024 років, коли коливання виручки та собівартості призводили до суттєвих змін у величині валового прибутку, пріоритетом є також диверсифікація продуктової лінійки й розвиток нішевих напрямів із вищою доданою вартістю. Розширення асортименту за рахунок виробництва функціональних сирів, кисломолочних продуктів на основі сироватки та преміальних позицій із особливими смаковими характеристиками дає змогу підвищити середню маржинальність і знизити залежність від коливань цін на базові види продукції. Водночас розвиток експорту в межах сертифікації «халяль» дозволяє вийти на нові прибуткові ринки, де існує попит на якісні молочні товари українського виробництва.

Нарощування маркетингових зусиль у поєднанні з оптимізацією логістичних ланцюжків також сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Ефективна сегментація споживацької аудиторії, розвиток мультиканальних каналів збуту (зокрема інтернет-торгівлі) та зміцнення брендової ідентифікації «Молочного Шляху» дозволяють збільшити частку прибуткових каналів продажу й одночасно знизити витрати на традиційні дистрибуційні мережі. Використання результатів аналізу ринкових трендів для формування асортиментної матриці й реалізація програм лояльності сприяють зростанню обсягів реалізації за рахунок утримання постійних клієнтів.

Важливим компонентом загальної стратегії оптимізації є посилене фінансове планування й управління ризиками. Систематичний контроль над дебіторською заборгованістю, формування фінансових резервів на випадок сезонних коливань закупівельних цін на сировину, застосування механізмів страхування виробничих активів і впровадження ERP-інструментів для моніторингу грошових потоків дозволяють забезпечити належний рівень ліквідності й уникнути раптових касових розривів. У підсумку реалізація зазначених напрямів оптимізації спрямована на підвищення операційної та фінансової стійкості підприємства, що є необхідною передумовою для зміцнення ключових конкурентних переваг ТОВ «Пирятинський сирзавод» на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Для ефективною реалізації заходів оптимізації необхідним є створення чіткої управлінської структури та регламенту відповідальності. Реалізація таких змін передбачає не лише фінансування інновацій, а й забезпечення узгодженості дій між функціональними підрозділами підприємства, чітке делегування повноважень, запровадження систем внутрішнього контролю та управлінського моніторингу.

У табл. 3.4 представлено основні напрямки оптимізації, відповідальні за їх впровадження структурні одиниці, а також інструменти управління, необхідні для досягнення результату.

Таблиця 3.5

Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації заходів з оптимізації

Напрямок оптимізації	Відповідальний структурний підрозділ	Ключові функції/інструменти впровадження
Впровадження ERP-системи	Відділ ІТ + Виробничий департамент	Інтеграція модулів, технічна підтримка, навчання
Оптимізація закупівель сировини	Відділ постачання	Контроль контрактів, логістика, моніторинг цін
Зменшення енергоспоживання	Технічна служба	Енергоаудит, контроль споживання, датчики, модернізація
Підвищення якості продукції	Відділ якості + Виробництво	ISO-контроль, HACCP, лабораторії, тренінги
Маркетингове просування та збут	Відділ маркетингу	Digital SMM, CRM-аналітика, нові канали продажів
Розвиток персоналу	HR-відділ	Профнавчання, мотиваційні програми, внутрішні тренінги
Впровадження бережливого виробництва (Lean)	Виробничий департамент + Lean-група	Метод 5S, TPM, OEE, регулярні аудити

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Зазначена структура (табл. 3.4) демонструє міжфункціональну взаємодію підрозділів, необхідну для реалізації стратегічних змін. Наприклад, впровадження ERP-системи не обмежується лише ІТ-навантаженням – воно передбачає участь усіх ключових підрозділів, зокрема виробничого, бухгалтерії, логістики, що вимагає централізованої координації проекту.

Розвиток маркетингу і каналів збуту потребує активної участі не лише маркетингологів, а й аналітиків, які працюють із CRM-даними, а також відділу продажу, що відповідає за реалізацію продукції. Водночас підвищення якості продукції можливе лише при постійній взаємодії між виробництвом, лабораторією та службою контролю.

Важливим елементом є HR-супровід змін, адже персонал повинен мати відповідні навички для роботи в нових умовах – зокрема, в автоматизованих системах, за сучасними стандартами якості. Роль HR не лише в навчанні, а й у побудові мотиваційної системи, орієнтованої на результат.

Загалом, успішна реалізація запропонованих заходів можлива лише за умови комплексного управління, коли інструменти, ресурси та

відповідальність чітко розподілені, а управлінські рішення приймаються на основі даних, отриманих у режимі реального часу. Запровадження систем управління на основі KPI, дашбордів, щоквартальних внутрішніх аудитів і регулярної звітності дозволить не лише досягти короткострокових цілей, а й забезпечити довгострокову конкурентну стабільність.

Посилене фінансове планування та управління ризиками мають на меті не лише забезпечити безперервність операційних потоків, а й упровадити проактивні механізми прогнозування, які дозволяють своєчасно виявляти потенційні дисбаланси у ліквідності та своєчасно реагувати на екзогенні й ендогенні загрози. Зокрема, систематичний контроль над дебіторською заборгованістю передбачає не просто відстеження строків оплати, а наповнений аналітичними процедурами процес сегментації дебіторів за ступенем ризику неплатежу, визначенням середнього періоду обороту та ретроспективним аналізом платіжної дисципліни. Використання методів скору за алгоритмами кредитного скорингу дає змогу створити модель прогнозу затримок, а впровадження щомісячного моніторингу «живої» заборгованості – відстежувати тенденції збільшення прострочених векселів ще до моменту їхнього переходу в фазу дефолту.

Паралельно з цим формування фінансових резервів здійснюється на основі математичної побудови сезонних трендів закупівельних цін на молоко, пакувальні матеріали та енергоносії. Використання регресійно-часових моделей ARIMA або методів експоненційного згладжування дає змогу прогнозувати кіткі ризикові сценарії (наприклад, раптове зростання закупівельної ціни більше ніж на 15 % протягом двох тижнів), що вимагає формування резерву у розмірі не менше ніж 10–15 % від середньомісячного обсягу закупівельних платежів. Такий підхід із побудовою «подушки» ліквідності, розрахованої за найгіршими сценаріями минулих періодів, дозволяє не лише згладжувати короткострокові фінансові розриви, а й утримувати стабільні умови роботи постачальницького ланцюжка.

Механізми страхування виробничих активів інтегруються з оцінкою експертної вартості ключових ліній обладнання сирзаводу, складаючи разом із собівартістю їхнього відновлення або заміни єдиний кошторис. Використання страхових програм, що покривають як стихійні лиха, так і аварійні поломки, дає змогу за рахунок зниження ризикового коефіцієнта отримати пільгові умови кредитування у банківських структурах: якщо коефіцієнт вартості страхового полісу складає не більше ніж 0,5 % ринкової вартості обладнання на рік, це відразу знижує процентні ставки за лініями овердрафту або короткострокового фінансування на 0,5–1,0 процентних пунктів. Така економія в разі загальної вартості ліній у 200 млн грн становить до 2 млн грн на рік.

ERP-інструменти для моніторингу грошових потоків реалізують сквозний облік надходжень та видатків у режимі реального часу. Інтеграція модулів планування закупівель, виробництва й реалізації дає змогу формувати динамічні фінансові моделі, де на основі введених сценарних даних (зростання цін на сировину, зміна обсягів збуту, затримки оплат на 15–20 днів) автоматично генеруються прогнози руху грошових коштів на горизонті наступних 6–12 місяців. У результаті підприємство може оперувати відразу декількома показниками «раннього попередження»: коефіцієнтом поточної ліквідності (потрібно утримувати не менше за 1,2), коефіцієнтом автономії та індексом зворотного плинного капіталу (не вище ніж 0,9). У разі зниження поточної ліквідності нижче за 1,0 система ERP автоматично ініціює оповіщення фінансової служби з деталізацією причин – надмірні витрати чи затримки дебіторської заборгованості.

Удосконалена система фінансового планування передбачає регулярне (щоквартальне) проведення фінансових стрес-тестів, які моделюють екстремальні умови зниження виручки на 15 %, збільшення собівартості на 10 % і затримку дебіторської заборгованості на 30 днів. За допомогою такого тестування стає зрозуміло, наскільки необхідно збільшити резерв грошових коштів або скоригувати інвестиційний портфель, щоб зберегти мінімальну

операційну маржу. У чистому вигляді це дозволяє формувати сценарії типу «план А», «план Б» і «план В» з чітко визначеними фінансовими індикаторами: обсяги випуску, критичні рівні запасів, точка беззбитковості (приблизно 85 % від середнього обсягу виробництва) і необхідний обсяг заборон за витратами.

Крім того, створення резервів ліквідності повинне супроводжуватися розвитком програми фінансового хеджування: використання форвардних контрактів на закупівлю молока та енергоресурсів із фіксованим строком та ціною може зменшити волатильність витрат на 5–7 %. Якщо, наприклад, питомі витрати на електроенергію складають 50 грн/МВт·год, а укладення форварда фіксує ціну на рівні 48 грн/МВт·год, то економія для річного споживання в 10 000 МВт·год становитиме 20 000 грн. Хеджування валютних витрат (якщо обладнання імпортує) здійснюється через опціони FX, що обмежує курсовий ризик коливань гривні–долара в межах ± 3 % від базового курсу.

Таким чином, поєднання детального контролю дебіторської заборгованості, формування достатніх фінансових резервів на основі модельно-математичних прогнозів, страхування виробничих активів та впровадження ERP-інструментів створює єдину систему, яка значно підвищує оперативну й фінансову стійкість компанії. У довгостроковій перспективі це дає змогу «Пирятинському сирзаводу» не тільки утримувати критичні фінансові коефіцієнти (ліквідність $\geq 1,2$, автономія $\geq 0,5$), а й витримувати високий рівень конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, знижуючи ризики касових розривів до менш ніж 5 % від загального обігу протягом року.

Висновки до розділу 3

Отже, у даному розділі було розглянуто стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Запропоновані

заходи спрямовані на зміцнення ринкових позицій підприємства, вдосконалення маркетингової політики, оптимізацію виробничих процесів, покращення якості продукції та впровадження сучасних цифрових технологій.

Розроблена стратегія конкурентоспроможності підприємства базується на поєднанні інноваційного підходу, ефективного управління ресурсами та розширення ринкових можливостей. Основними елементами цієї стратегії є впровадження сучасних технологій у виробничі процеси, що дозволить оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та збільшити продуктивність. Особлива увага приділена цифровізації управління, використанню CRM- та ERP-систем, що сприятиме автоматизації бізнес-процесів та підвищенню ефективності роботи персоналу.

Також значна увага була приділена удосконаленню маркетингової політики підприємства. Запропоновано активне використання цифрового маркетингу, зокрема SMM, контент-маркетингу та інструментів аналітики для ефективного залучення клієнтів та утримання лояльної аудиторії. Рекомендовано розширення каналів збуту, вихід на міжнародні ринки та розвиток партнерських відносин із роздрібними мережами та дистриб'юторами.

Важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності є покращення якості продукції та впровадження міжнародних стандартів безпеки харчових продуктів. Це дозволить підприємству не лише зміцнити довіру споживачів, а й розширити географію продажів за рахунок відповідності вимогам міжнародних ринків. Додатково запропоновано використання інноваційних рішень у виробництві, таких як автоматизація контролю якості та застосування новітніх технологій у пакуванні продукції.

Особливу увагу приділено питанням підвищення ефективності управління персоналом. Розроблено рекомендації щодо мотиваційної політики, системи навчання та підвищення кваліфікації працівників. Високий рівень підготовки персоналу сприятиме впровадженню інновацій та підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Пирятинський сирзавод» підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати виробничі процеси, зміцнити позиції на внутрішньому та міжнародному ринках, а також забезпечити довгострокову стабільність та розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства дозволило зробити низку важливих висновків щодо її теоретичних засад, методичних підходів до оцінки та практичних аспектів реалізації. У рамках роботи було здійснено аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, розглянуто сучасні методи управління нею та проведено оцінку конкурентних переваг ТОВ «Пирятинський сирзавод».

На основі аналізу наукових підходів визначено, що конкурентоспроможність підприємства є складним багатовимірним поняттям, яке відображає його здатність до ефективної діяльності у конкурентному середовищі, забезпечення стабільного прибутку, залучення споживачів та формування позитивного іміджу. Було встановлено, що конкурентоспроможність формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать рівень технологічного розвитку, фінансова стійкість, якість продукції, маркетингова політика та кадровий потенціал. До зовнішніх – макроекономічні умови, динаміка ринку, конкуренція та споживчі тренди.

В ході аналізу діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» встановлено, що підприємство займає одну з провідних позицій у виробництві молочної продукції в Україні. Основними конкурентними перевагами підприємства є висока якість продукції, відповідність міжнародним стандартам безпеки, використання сучасних технологій виробництва та ефективна логістика. Крім того, підприємство має сильний бренд, що позитивно впливає на його впізнаваність та довіру споживачів. Водночас аналіз показав, що основними загрозами для конкурентоспроможності є зростання конкуренції з боку вітчизняних і зарубіжних виробників, залежність від постачальників сировини, підвищення витрат на виробництво та необхідність розширення маркетингової активності.

На основі SWOT-аналізу було сформульовано низку стратегічних напрямів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, до ключових рекомендацій входить удосконалення маркетингової політики шляхом розширення асортименту продукції відповідно до змін споживчих уподобань, активне просування бренду через цифрові канали, соціальні мережі та партнерські програми. Окремий акцент зроблено на необхідності підвищення рівня автоматизації виробництва та використання інноваційних технологій для оптимізації витрат та підвищення продуктивності.

Крім того, важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є впровадження міжнародних стандартів контролю якості, що дозволить підвищити довіру споживачів та забезпечити вихід на нові ринки. Важливе значення має також розвиток партнерських відносин із постачальниками та торговельними мережами, що сприятиме забезпеченню стабільного постачання сировини та розширенню ринкових можливостей підприємства. Для досягнення стійкого розвитку необхідно також активніше використовувати сучасні цифрові інструменти управління, такі як ERP-системи, CRM-системи, Big Data та AI-алгоритми для аналізу ринкових трендів і поведінки споживачів.

Окремо слід відзначити значення розвитку людського капіталу у процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Висока кваліфікація персоналу, ефективна система мотивації, постійне навчання та підвищення рівня професійних компетенцій є важливими складовими успішної діяльності підприємства. Запропоновано розробити систему внутрішнього навчання та стимулювання персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності та створенню інноваційного середовища на підприємстві.

Загалом проведене дослідження підтверджує, що забезпечення конкурентоспроможності є безперервним процесом, який вимагає системного підходу, стратегічного планування та швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Пирятинський сирзавод» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити

ефективність діяльності та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Отримані результати можуть бути використані не лише для даного підприємства, а й для інших представників молочної галузі, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність в умовах сучасного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко В. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 540 с.
3. Беляєва О. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2017. 368 с.
4. Біловодська О. А. Маркетингові стратегії підприємств харчової промисловості: монографія. Суми: Сумський державний університет, 2019. 280 с.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 512 с.
6. Васильців Т. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 400 с.
7. Вертелева О.С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. № 3. С. 33–48.
8. Герасимчук В. Г. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 600 с.
9. Головка Л. П. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та управління: монографія. Дніпро: ДНУ, 2019. 320 с.
10. Гончарук Я. В. Інноваційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної галузі: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 350 с.
11. Гончарова Н. П. Маркетингова стратегія підприємства: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2020. 280 с.

12. Горбаль Н. І. Управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 350 с.
13. Григоренко Я. М. Інноваційні стратегії розвитку підприємств: монографія. Київ: НАУ, 2021. 290 с.
14. Державна служба статистики України. Надходження молочної сировини на перероблення й отримання з неї молочних продуктів: статистичний бюлетень за 2023 рік. Київ: Держстат, 2024. 75 с.
15. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
16. Дороніна М. С. Конкурентні стратегії підприємств: теорія та практика: монографія. Харків: ХНЕУ, 2019. 380 с.
17. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія / О.І. Драган. К.: ДАКККіМ, 2016. 144 с.
18. Журавльова І. В. Маркетингові дослідження: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 450 с.
19. Збарський В. К. Економіка аграрних підприємств: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 480 с.
20. Іванова Н. Ю. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2017. 340 с.
21. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова // Проблеми економіки. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2020. № 4. С. 121-128.
22. Інноваційні підходи у виробництві сирів на прикладі ТОВ «Пирятинський сирзавод». Іваненко П. П. // Журнал «Харчова промисловість України», 2021, №3, с. 45–52.

23. Інтерв'ю з генеральним директором ТОВ «Пирятинський сирзавод» щодо стратегічних планів розвитку компанії. Опубліковано в журналі «Аграрний огляд», 2023, №5, с. 12–15.
24. Калінеску Т. В. Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 310 с.
25. Калюжна Н. В. Управління маркетинговими комунікаціями на підприємствах молочної промисловості: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 290 с.
26. Кириченко О. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 520 с.
27. Ковальчук Т. Т. Маркетингові стратегії підприємств харчової промисловості: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2018. 300 с.
28. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 480 с.
29. Колодізев О. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Харків: ХНЕУ, 2020. 450 с.
30. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: підручник. Київ: Вільямс, 2018. 800 с.
31. Кузьмін О. Є. Економіка підприємства: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 600 с.
32. Кузьмін О. Є., Мельник О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ, 2011. 180 с.
33. Литвин Б. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 320 с.
34. Мазаракі А. А. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 640 с.
35. Мельник Л. Ю. Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2020. 380 с.

36. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стратегія розвитку аграрного сектору на період до 2025 року. Київ: Мінагрополітики, 2018. 50 с.
37. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт про стан та перспективи розвитку молочної галузі України. Київ: Мінекономіки, 2022. 45 с.
38. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://mof.gov.ua/> (дата звернення: 15.03.2025).
39. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 15.03.2025).
40. Офіційний сайт ТОВ «Пирятинський сирзавод». URL: <https://pyriatinsky.com/> (дата звернення: 15.03.2025).
41. Павленко А. Ф. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 560 с.
42. Портер М. Конкуренція: підручник. Київ: Вільямс, 2019. 496 с.
43. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ, 1997. 390 с.
44. Пригожин А. І. Методи розвитку організацій: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 400 с.
45. Про захист економічної конкуренції» : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
46. Романенко Є. А. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 520 с.
47. Сеник Н. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств молочної галузі: дисертація. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 250 с.
48. Ситник В. Ф. Інформаційні системи в менеджменті: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 480 с.
49. Сміт А. Дослідження природи і причин багатства народів: підручник. Київ: Наш формат, 2019. 784 с.

50. Соловйов В. П. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 360 с.
51. Статистичний збірник «Сільське господарство України 2020». Київ: Держстат, 2021. 300 с.
52. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
53. Ткаченко І. В. Маркетингові комунікації: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 420 с.
54. Українська аграрна конфедерація. Аналітичні матеріали щодо ринку молочної продукції. URL: <https://agroconf.org/> (дата звернення: 15.03.2025).
55. Український клуб аграрного бізнесу. Аналітичні звіти про аграрний ринок України. URL: <https://ucab.ua/> (дата звернення: 15.03.2025).
56. Федонін О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 640 с.
57. Чорна М. В., Овчаренко Ю. А. Оцінка конкурентостійкості підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків, 2010. 177 с.
58. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
59. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 6th ed. Boston: Pearson, 2018. 512 p.
60. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken: Wiley, 2019. 776 p.
61. Ghemawat P. The Laws of Globalization and Business Applications. Cambridge: Cambridge University Press, 2017. 260 p.
62. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 832 p.
63. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2016. 592 p.

64. Popescu A. Considerations on the World and European Milk Production, Consumption and Trade. Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, 2019, Vol. 19(3), pp. 263-280.
65. Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. Management Science, 24: 934-948.
66. Mancke, R. 1974. Causes of interfirm profitability differences: A new interpretation of the evidence. Quarterly Journal of Economics, 88: 181-193.
67. Lorange, P. 1980. Corporate planning: An executive viewpoint. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
68. Porter's Five Forces (1985). URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма № 2. Фінансова звітність підприємства. Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Код рядка	Показник	За звітний період (2022), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2021), тис. грн	Прогрес, %
2000	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 753 605	1 404 740	24,80
2050	Собівартість реалізованої продукції	1 526 469	1 340 406	13,90
2090	Валовий прибуток	227 136	64 334	253,10
2120	Інші операційні доходи	80 013	25 298	216,30
2130	Адміністративні витрати	20 642	18 394	12,20
2150	Витрати на збут	70 542	50 276	40,30
2180	Інші операційні витрати	55 708	34 376	62,10
2190	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	160 257	—	—
2195	Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	—	13 414	—
2200	Дохід від участі в капіталі	—	0	—
2220	Інші фінансові доходи	746	2 063	—63,80
2240	Інші доходи	5 063	5 031	0,60
2250	Фінансові витрати	38 557	31 010	24,30
2255	Втрати від участі в капіталі	—	0	—
2270	Інші витрати	5 086	4 927	3,20
2290	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	122 423	—	—
2295	Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	—	42 257	—

Код рядка	Показник	За звітний період (2022), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2021), тис. грн	Прогрес, %
2300	Витрати з податку на прибуток	- 8 875	0	-
2305	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	0	-
2350	Чистий фінансовий результат (прибуток)	113 548	-	-
2355	Чистий фінансовий результат (збиток)	-	42 257	-
2400	Дооцінка (уцінка) необоротних активів	-	0	-
2405	Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	-	0	-
2410	Накопичені курсові різниці	-	0	-
2415	Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	-	0	-
2445	Інший сукупний дохід	- 21	- 21	0
2450	Інший сукупний дохід до оподаткування	- 21	- 21	0
2455	Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	-	0	-
2460	Інший сукупний дохід після оподаткування	- 21	- 21	0
2465	Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	113 527	- 42 278	368,50
2500	Матеріальні затрати	1 335 940	1 296 969	3,00
2505	Витрати на оплату праці	86 170	78 129	10,30
2510	Відрахування на соціальні заходи	21 884	18 681	17,10

Код рядка	Показник	За звітний період (2022), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2021), тис. грн	Прогрес, %
2515	Амортизація	25 989	23 529	10,50
2520	Інші операційні витрати	91 388	75 576	20,90
2550	Разом (сукупні операційні витрати)	1 561 371	1 492 884	4,60
2600	Середньорічна кількість простих акцій	—	—	—
2605	Скоригована середньорічна кількість простих акцій	—	—	—
2610	Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	—	—	—
2615	Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	—	—	—
2650	Дивіденди на одну просту акцію	—	0	—

Додаток Б

Форма № 2. Фінансова звітність підприємства. Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Код рядка	Показник	За звітний період (2023), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2022), тис. грн	Прогрес, %
2000	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 718 306	1 753 605	-2,00
2050	Собівартість реалізованої продукції	1 600 742	1 526 469	4,90
2090	Валовий прибуток	117 564	227 136	-48,20
2120	Інші операційні доходи	57 287	80 013	-28,40
2130	Адміністративні витрати	22 384	20 642	8,40
2150	Витрати на збут	77 616	70 542	10,00
2180	Інші операційні витрати	53 275	55 708	-4,40
2190	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	21 576	160 257	-86,50
2220	Інші фінансові доходи	1 181	746	58,30
2240	Інші доходи	186	5 063	-96,30
2250	Фінансові витрати	61 530	38 557	59,60
2270	Інші витрати	1	5 086	-100,00
2295	Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	38 588	-	-
2300	Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	- 8 875	-
2355	Чистий фінансовий результат (збиток)	38 588	-	-
2445	Інший сукупний дохід	- 7	- 21	66,70
2450	Інший сукупний дохід до оподаткування	- 7	- 21	66,70

Код рядка	Показник	За звітний період (2023), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2022), тис. грн	Прогрес, %
2460	Інший сукупний дохід після оподаткування	- 7	- 21	66,70
2465	Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	- 38 595	113 527	-134,00
2500	Матеріальні затрати	1 488 213	1 335 940	11,40
2505	Витрати на оплату праці	102 205	86 170	18,60
2510	Відрахування на соціальні заходи	20 906	21 884	-4,50
2515	Амортизація	30 831	25 989	18,60
2520	Інші операційні витрати	96 959	91 388	6,10
2550	Разом (сукупні операційні витрати)	1 739 114	1 561 371	11,40
2600	Середньорічна кількість простих акцій	-	-	-
2605	Скоригована середньорічна кількість простих акцій	-	-	-
2610	Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-	-	-
2615	Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-	-	-
2650	Дивіденди на одну просту акцію	-	-	-

Додаток В

Форма № 2. Фінансова звітність підприємства. Звіт про фінансові результати за 2024 рік

Код рядка	Показник	За звітний період (2024), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2023), тис. грн	Прогрес, %
2000	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 010 114	1 718 306	17,00
2050	Собівартість реалізованої продукції	1 886 260	1 600 742	17,80
2090	Валовий прибуток	123 854	117 564	5,40
2120	Інші операційні доходи	33 173	57 287	-42,10
2130	Адміністративні витрати	29 831	22 384	33,30
2150	Витрати на збут	78 197	77 616	0,70
2180	Інші операційні витрати	36 574	53 275	-31,30
2190	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	12 425	21 576	-42,40
2220	Інші фінансові доходи	8 168	1 181	591,60
2240	Інші доходи	203	186	9,10
2250	Фінансові витрати	58 642	61 530	-4,70
2270	Інші витрати	33	1	3 200
2295	Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	37 879	38 588	-1,80
2300	Витрати (дохід) з податку на прибуток	—	0	—
2355	Чистий фінансовий результат (збиток)	37 879	38 588	-1,80
2445	Інший сукупний дохід	—	-7	—
2450	Інший сукупний дохід до оподаткування	0	-7	—

Код рядка	Показник	За звітний період (2024), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2023), тис. грн	Прогрес, %
2460	Інший сукупний дохід після оподаткування	0	- 7	-
2465	Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	- 37 879	- 38 595	1,90
2500	Матеріальні затрати	1 724 846	1 488 213	15,90
2505	Витрати на оплату праці	121 125	102 205	18,50
2510	Відрахування на соціальні заходи	24 345	20 906	16,40
2515	Амортизація	29 399	30 831	-4,60
2520	Інші операційні витрати	110 195	96 959	13,70
2550	Разом (сукупні операційні витрати)	2 009 910	1 739 114	15,60
2600	Середньорічна кількість простих акцій	-	-	-
2605	Скоригована середньорічна кількість простих акцій	-	-	-
2610	Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-	-	-
2615	Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-	-	-
2650	Дивіденди на одну просту акцію	-	-	-