

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

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

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(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: «Формування ключових чинників успіху та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства» _____

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

Коваленко Софія Олександрівна

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Турчина Марія Петрівна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Коваленко Софії Олександрівни _____

1. Тема роботи «Формування ключових чинників успіху та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства»
керівник роботи Турчина М. П., к.е.н., доцент
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 ТДВ «Яготинський маслозавод» (філія «Яготинське для дітей»).
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування конкурентоспроможності підприємства.
Розділ 2. Аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» (філії «Яготинське для дітей») та дослідження його чинників успіху.
Розділ 3. Формування та реалізація заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» (філії «Яготинське для дітей»).
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 1 рисунку та 42 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 проєктної 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 проєкту 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	

Здобувачка

_____ (підпис)

Софія КОВАЛЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Марія ТУРЧИНА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку ключових чинників успіху, на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод» (філії «Яготинське для дітей»).

У першому розділі розкрито теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства, охарактеризовано сутність і класифікацію чинників успіху, а також проаналізовано методичні підходи до підвищення конкурентоспроможності шляхом розвитку цих чинників.

У другому розділі здійснено аналіз молокопереробної галузі України та ринку дитячого харчування, надано загальну характеристику діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» (філії «Яготинське для дітей») і досліджено стан формування чинників успіху підприємства.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема програму розвитку на основі ключових чинників успіху, обґрунтовано доцільність впровадження нового обладнання та визначено управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми.

Практичне значення роботи полягає у запропонованих дієвих рішеннях щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, які можуть бути використані в діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» і подібних підприємств галузі дитячого харчування та молокопереробки.

Випускна кваліфікаційна робота викладена на 118 сторінках (без урахування додатків), містить 42 таблиці, 1 рисунок.

Ключові слова: конкурентоспроможність, чинники успіху, управління, підприємство, молочна галузь, дитяче харчування, ефективність, програма розвитку.

ANNOTATION

The final qualification work explores the theoretical, methodological and practical aspects of the formation of the competitiveness of the enterprise based on the development of key success factors, using the example of the TDV "Yagotynskyi Maslozavod" (branch "Yagotynske for children").

The first section reveals the theoretical foundations of the formation of the competitiveness of the enterprise, characterizes the essence and classification of success factors, and analyzes methodological approaches to increasing competitiveness through the development of these factors.

The second section analyzes the dairy industry of Ukraine and the baby food market, provides a general description of the activities of the TDV "Yagotynskyi Maslozavod" (branch "Yagotynske for children") and examines the state of the formation of the success factors of the enterprise.

The third section develops a set of measures to increase the competitiveness of the enterprise, in particular, a development program based on key success factors, justifies the feasibility of introducing new equipment, and determines the managerial and organizational support for the implementation of the program.

The practical significance of the work lies in the proposed effective solutions to increase the competitiveness of the enterprise, which can be used in the activities of TDV "Yagotynskyi Maslozavod" and similar enterprises in the baby food and milk processing industry.

The final qualification work is presented on 118 pages (excluding appendices), contains 42 tables, 1 figure.

Keywords: competitiveness, success factors, management, enterprise, dairy industry, baby food, efficiency, development program.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства	11
1.2. Сутність та класифікація чинників успіху підприємства	16
1.3. Методичні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства на підґрунті розвитку ключових чинників успіху	24
Висновки до розділу 1	33
Розділ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» (ФІЛІЇ «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ») ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО ЧИННИКІВ УСПІХУ	36
2.1. Аналіз молокопереробної галузі та ринку дитячого харчування	36
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства	48
2.3. Дослідження стану та особливостей формування чинників успіху підприємства	72
Висновки до розділу 2	85
Розділ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» (ФІЛІЇ «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»)	87
3.1. Програма діяльності підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності на підґрунті розвитку чинників успіху	87
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нового обладнання на підприємстві	95
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з підвищення конкурентоспроможності підприємства та впровадження обґрунтованого заходу	103
Висновки до розділу 3	118
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Харчова промисловість є однією з основних складників економічного потенціалу України, вплив якої поширюється на всі аспекти життя суспільства. Стабільність й розвиток підприємств харчової промисловості є визначальними для забезпечення продовольчої безпеки, економічної стійкості та процвітання країни. Водночас вітчизняний бізнес понад півтора роки потерпає від наслідків повномасштабної війни росії проти української державності. Воєнний стан завжди це і є першочерговим викликом для існування українського бізнесу. Такого роду умови сьогодення створюють складний і непередбачуваний контекст для розвитку підприємств українського підприємництва, в тому числі підприємств харчової промисловості. У таких умовах бізнес зіштовхується з унікальними ризиками та загрозами, що вимагають негайної реакції, інноваційних рішень і, звісно, підтримки з боку держави та міжнародних інституцій. Виживання бізнесу в Україні значною мірою залежить від того, наскільки він резильєнтний до шоків зовнішнього середовища. Управлінські рішення, прийняті в цей період, можуть суттєво визначити не лише подальшу розвиток бізнесу, а й напрям розвитку країни в цілому. Дослідження розвитку бізнесу в умовах війни є важливим завданням, що дає можливість виявити наявні проблеми та перешкоди, з якими стикаються суб'єкти господарювання, а також визначити можливі шляхи подолання шоківих збурень для подальшого системного національного соціально-економічного розвитку.

Проблеми формування гнучких та адаптивних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на підґрунті ключивих чинників успіху розвитку достатньо глибоко досліджені та висвітлені у працях провідних фахівців та вчених.

Вирішенню проблем розвитку ключових чинників успіху бізнесу свої праці присвятили М. Альберт, О. Амоша, М. Афанасьєв, Д. Баюра, В. Геєць, Ю. Маршавін, М. Мескон, В. Надрага, Г. Назарова, В. Кукоба, Я. Ларіна, О.

Ляшенко, М. Махсма, О. Ольшанська, Л. Петренко, І. Петрова, І. Рєпіна, В. Рогожин, Н. Скопенко, Г. Тарасюк, І. Унінець, А. Федорченко, Ф. Хедоурі, С. Цимбалюк, Л. Черенько, А. Черних, Л. Шаульська, зокрема, інноваційному розвитку підприємств – Л. Антонюк, І. Галиця, А. Гриценко, С. Єрмак, С. Князєв, Л. Лігоненко, Г. Лопушняк, О. Шафалюк, Г. Швиданенко.

Не дивлячись на те, що дослідженню сучасного стану та проблем функціонування суб'єктів бізнесу під час війни присвячено значну кількість праць вітчизняних науковців, ця тематика набирає все більшої актуальності серед дослідників. Причиною є потреба в систематичному аналізі тенденцій розвитку бізнесу в складних і нестабільних воєнних умовах та пошук шляхів адаптації до них.

Теоретико-практична значимість впровадження гнучких та адаптивних інструментів забезпечення розвитку бізнесу в складних сучасних умовах свідчить про актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи та визначає мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування ключових чинників успіху та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства.;
- визначити сутність та класифікацію чинників успіху підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства на підґрунті розвитку ключових чинників успіху;
- здійснити аналіз молокопереробної галузі та ринку дитячого харчування;

- надати загальну характеристику діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» (філії «Яготинське для дітей»);
- дослідити стан та особливості формування чинників успіху підприємства.
- розробити програму діяльності підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності на підґрунті розвитку чинників успіху.
- обґрунтувати доцільність впровадження нового обладнання на підприємстві.
- розробити управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з підвищення конкурентоспроможності та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження є процеси формування ключових чинників успіху та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення менеджменту підприємства харчової промисловості в процесі відновлення його ключових чинників успіху та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Сферою застосування є різноманітні види організацій, установи, форми об'єднання підприємств, а також інші суб'єкти економічної діяльності, які сприяють підвищенню своєї конкурентоспроможності.

У кваліфікаційній роботі були використані такі методи досліджень: методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння), методи теоретичного дослідження (аналіз і синтез, історичний метод), спеціальні методи дослідження (економічні, прогнозування).

Інформаційну базу роботи складають підручники, навчальні посібники, наукові праці та статті вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з питань теорії і практики дослідження конкурентоспроможності підприємств; звітні та оперативні дані ТДВ «Яготинський маслозавод» (філія «Яготинське для дітей»); аналітичні доповіді; електронні ресурси Інтернет.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і може бути використано у роботу ТДВ «Яготинський маслозавод» (філія «Яготинське для дітей»).

Кваліфікаційна робота є самостійно виконаною працею, в якій наведено авторські положення, висновки і рекомендації щодо використання конкурентних переваг як чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із обсягу основного тексту викладено на 135 сторінках. Робота містить 42 таблиці та 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 53 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 20 сторінках.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це складне поняття, яке залежить від багатьох факторів [1, с. 252]. Підходи авторів щодо визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи авторів щодо визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Сутність конкурентоспроможності підприємства
Булах І. В.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства отримувати прибуток у довгостроковій перспективі в умовах конкуренції.
Галич О. А.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти.
Іванова М. І.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати та пропонувати на ринку товари та послуги, які мають більшу цінність для споживачів, ніж товари та послуги конкурентів.
Лупак Р. Л.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства досягати поставлених цілей у конкурентному середовищі.
Сергієнко О. А.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства витримувати конкуренцію та забезпечувати своє існування та розвиток у довгостроковій перспективі.

Джерело: сформовано авторкою на базі [2-6]

Далі розглянемо безпосередньо як змінювалася дефініція «конкурентоспроможність підприємства» за час свого становлення у табл. 1.2. Таким чином, на основі трактувань науковців у табл. 1.1 та табл. 1.2. у загальному випадку, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його здатність успішно конкурувати на ринку та отримувати прибуток. Це здатність підприємства запропонувати споживачам товари та послуги, які мають більшу цінність, ніж товари та послуги конкурентів.

Історія еволюції поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Період	Трактування
Аблязова С. А	2010	Можливість організації працювати та її ставлення до прямих конкурентів за головними характеристиками її можливого потенціалу
Антонюк Г. Я.	2012	Можливість ефективного ведення економічної діяльності, розширення ринкової частки та задоволення потреб споживачів у продукції відповідно до високих європейських стандартів визначає конкурентоспроможність підприємства
Минко Л. М.	2015	Підприємство виявляє здатність оперативної та результативно адаптувати свою діяльність до змін у зовнішньому середовищі з метою збереження і створення конкурентних переваг, спрямованих на досягнення стратегічних цілей
Данько Ю. І	2018	Сукупність внутрішніх факторів, визначених рівнем використання науково-технічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства, а також потенціалу маркетингових послуг у процесі відтворення, у поєднанні з зовнішніми соціально-економічними та організаційними факторами, створюють умови для виробництва продукції, яка виявляється більш привабливою для споживачів за ціновими та неціновими характеристиками, ніж продукція конкурентів.
Крупіна С., Яблонська Н.	2021	У сучасних умовах підприємство має здатність до проектування, виробництва та реалізації інноваційної продукції, яка виявляється більш привабливою для споживачів, ніж аналогічна продукція конкурентів. Здатність до ефективної господарської діяльності та досягнення прибутковості в умовах конкурентного ринку є також характеристикою сучасного підприємства.
Омельченко Т.	2024	Можливість досягнення ключової мети в умовах існування численних конкурентів, які спрямовані на подібні цілі та впроваджують подібні бізнес-процеси для їх реалізації.

Джерело: сформовано авторкою на базі [7-12]

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно постійно аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище, а також розробляти і реалізовувати ефективні стратегії та заходи.

Зазначимо основні характеристики конкурентоспроможності компанії:

- відносність – є відносною характеристикою, яка визначається в порівнянні з іншими гравцями на ринку;

- складність – включає в себе багато аспектів, такі як якість продукції, цінова стратегія, маркетингові зусилля та управлінська ефективність;
- інтегральність – враховує усі аспекти діяльності компанії, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси, дослідження та розвиток;
- змінність – рівень конкурентоспроможності може коливатися в часі під впливом змін у внутрішньому середовищі компанії, економічних умовах та стратегічних рішеннях конкурентів [13].

Враховуючи наведені характеристики, конкурентоспроможність підприємства слід визначати як інтегральну відносну характеристику, що відображає стан підприємства порівняно з його конкурентами. Оцінка цього показника повинна базуватися на вимірах його ефективності у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Такий підхід формує уявлення про ступінь конкурентних переваг чи невдач підприємства в порівнянні з конкурентами за різними аспектами протягом певного часового періоду. Аналіз конкурентних переваг підприємства сприяє його здатності ефективно конкурувати на ринку та відображає ефективність його виробничо-господарської діяльності.

Конкурентоспроможність організації залежить від багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх [14]. До внутрішніх факторів відносяться: ресурси організації: матеріальні, фінансові, людські, інноваційні; технології організації; управління організацією. До зовнішніх факторів відносяться: конкурентне середовище, попит на ринку, технологічні зміни. Ключові фактори успіху (КФУ) – це ті фактори, які найбільше впливають на конкурентоспроможність організації [15]. Вони пов'язані з ресурсами, технологіями, управлінням або іншими факторами. Конкурентні переваги – це ті характеристики організації, які дають їй перевагу над конкурентами. Вони, у свою чергу, пов'язані з ціною, якістю, сервісом, інноваціями або іншими факторами [16].

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства є взаємопов'язаними поняттями. Конкурентоспроможність

продукції є необхідною, але не достатньою умовою конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність продукції визначається її здатністю задовольняти потреби споживачів краще, ніж продукція конкурентів. Продукція, яка не відповідає потребам споживачів, не може бути конкурентоспроможною. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю успішно функціонувати в конкурентному середовищі. Підприємство, яке випускає конкурентоспроможну продукцію, може бути конкурентоспроможним лише за умови, що воно також має інші конкурентні переваги, такі як: ефективне управління, якісний маркетинг, сучасні технології, кваліфікований персонал.

Конкурентоспроможність продукції впливає на конкурентоспроможність підприємства через такі фактори:

- Задоволення споживачів, а саме продукція, яка задовольняє потреби споживачів, підвищує їх лояльність до підприємства. Лояльні споживачі є більш схильні до повторних покупок продукції підприємства, що, в свою чергу, підвищує його прибуток і рентабельність.
- Частка ринку – продукція, яка є конкурентоспроможною, дозволяє підприємству збільшити свою частку ринку. Збільшення частки ринку підвищує прибуток підприємства та його стійкість до конкуренції.
- Імідж підприємства – Продукція, яка є конкурентоспроможною, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства. Позитивний імідж приваблює споживачів та інвесторів, що також сприяє конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції є важливим фактором, який впливає на конкурентоспроможність підприємства. Однак, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно також мати інші конкурентні переваги. Конкурентоспроможність підприємства – це багатогранне поняття, яке включає в себе різні аспекти діяльності підприємства. При визначенні конкурентоспроможності підприємства важливо враховувати всі ці аспекти, а також взаємозв'язок між ними [17].

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства успішно конкурувати на ринку та отримувати прибуток. Вона визначається багатьма факторами, такими як: якість продукції та послуг, ціна, маркетинг, збут, організація виробництва, персонал, інноваційна діяльність. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною порівняльною характеристикою, що відображає певний рівень переваг сукупності оціночних показників діяльності підприємства. Такого роду показники визначають успіх підприємства на конкретному ринку за певний період часу в порівнянні із загальними показниками конкурентів. Це визначення підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства є порівняльною характеристикою. Вона визначається не абсолютними показниками діяльності підприємства, а їхнім співвідношенням з показниками конкурентів. Також це визначення підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства є динамічною характеристикою. Вона може змінюватися в часі, у міру зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Наприклад, підприємство може бути конкурентоспроможним на певному ринку в певний період часу, але втратити конкурентоспроможність у разі зміни попиту на його продукцію, впровадження конкурентами нових технологій або зниження цін. Тому підприємствам необхідно постійно аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище, а також розробляти і реалізовувати ефективні стратегії та заходи для забезпечення та підвищення конкурентоспроможності.

1.2. Сутність та класифікація чинників успіху підприємства

Сутність чинників успіху підприємства розкривається через систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають здатність організації досягати поставлених стратегічних цілей і підтримувати стабільне зростання показників діяльності. Дослідники галузі стратегічного менеджменту характеризують такі чинники як ключові детермінанти, що формують потенціал підприємства протистояти ринковим викликам та максимізувати використання наявних ресурсів.

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити декілька концептуальних підходів до трактування природи факторів успішності. Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішніх можливостях організації, включаючи матеріально-технічну базу, людський капітал та фінансові активи. Натомість позиційний підхід підкреслює важливість ринкового позиціонування та взаємодії з елементами зовнішнього середовища [18].

Комплексність природи успіху підприємства обумовлює необхідність систематизації чинників за різними критеріями класифікації. Традиційний поділ на внутрішні та зовнішні фактори залишається найбільш поширеним у практиці стратегічного планування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація чинників успіху підприємства

Критерій класифікації	Групи чинників	Характеристика	Приклади
1	2	3	4
За джерелом походження	Внутрішні	Контролюються підприємством, формуються в межах організації	Кваліфікація персоналу, організаційна структура, фінансові ресурси
	Зовнішні	Формуються поза межами підприємства, обмежений контроль	Макроекономічна ситуація, конкуренція, державна політика
За часовим горизонтом	Короткострокові	Забезпечують швидкий ефект (до 1 року)	Оптимізація витрат, промоційні кампанії, управління запасами

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
	Довгострокові	Формують стратегічний потенціал (понад 1 рік)	Розвиток бренду, інноваційні технології, корпоративна культура
За ступенем контролю	Контрольовані	Повний контроль з боку менеджменту	Внутрішні процеси, політика компанії, інвестиційні рішення
	Частково контрольовані	Можливість впливу через партнерські відносини	Відносини з постачальниками, лояльність клієнтів, канали збуту
	Неконтрольовані	Вимагають адаптивних стратегій	Економічні кризи, природні катаклізми, зміни законодавства
За функціональними сферами	Виробничі	Пов'язані з операційною діяльністю	Продуктивність обладнання, якість сировини, технологічні процеси
	Маркетингові	Орієнтовані на ринкову діяльність	Позиціонування продукції, реклама, сегментація ринку
	Фінансові	Характеризують фінансову стійкість	Рентабельність, ліквідність, інвестиційна привабливість
	Кадрові	Визначають людський потенціал	Компетентність персоналу, мотивація, корпоративна культура
	Інноваційні	Забезпечують технологічний розвиток	НДДКР, патенти, впровадження новітніх технологій

Джерело: сформовано авторкою на базі [19]

За ступенем контрольованості з боку підприємства чинники успіху поділяються на контрольовані, частково контрольовані та неконтрольовані. Контрольовані фактори включають внутрішні процеси організації, якими менеджмент може управляти безпосередньо. Частково контрольовані чинники охоплюють відносини з постачальниками, дистриб'юторами та клієнтами, де підприємство може впливати через систему партнерських угод.

Неконтрольовані фактори представлені макроекономічними та політичними процесами, на які підприємство може лише реагувати через

адаптацію власної стратегії; розуміння меж контролю дозволяє менеджменту оптимально розподіляти ресурси між різними напрямками діяльності.

У доповіді «ESG і корпоративна фінансова результативність: відображення картини світу», представленому Deutsche Asset Management і Гамбурзьким університетом, відзначається, що з 1970 по 2016 рр. в науковому співтоваристві було проведено понад 3718 базових досліджень впливу ESG-чинників на фінансову стійкість компаній, при цьому 70% даних досліджень припадають на останні 15 років. У статті аналізується 2200 наукових робіт стосовно емпіричного обґрунтування впливу ESG-чинників на фінансову стійкість компаній з усього світу з 1970-2016 рр., що є найповнішим дослідженням з даної проблематики [20].

За результатами досліджень Deutsche Asset Management. сумарний позитивний вплив ESG-чинників на фінансову стійкість підприємств становить більше третини, а саме сума всіх ESG-чинників в позитивному аспекті становить – 35,7%, негативний вплив – 7,3%. При цьому, як відзначають дослідники, важливі всі три складові ESG-чинників, але в конкурентній боротьбі за фінансову стійкість компанії виграє той бізнес, який приділяє підвищену увагу певній спрямованості ESG-чинників [20].

Оскільки на частку екологічних чинників доводиться 58,7%, на частку соціальних чинників 55,1%, на частку корпоративних чинників, які забезпечують фінансову стабільність компаній, припадає 62,5%. Тому успіху досягає той бізнес, який обирає не зміщений і рівномірний підхід розвитку всіх ESG-чинників, а спеціалізований підхід до ESG-чинників, тобто такий, що забезпечує інтегрованість за певним напрямом і стійку траєкторію розвитку компанії [20].

Сучасні тенденції у глобалізованому світі формують концептуально нові умови та середовище для ведення бізнесу. Для українських підприємців ці аспекти особливо актуалізуються в контексті інтеграції у Європейський Союз, як наслідок необхідності гармонізації законодавства і загалом адаптації бізнесу, враховуючи цілі сталого розвитку, інші сучасні тренди і процеси.

Більшість глобальних викликів апріорі корелюють з певними загрозами і часто водночас із новими можливостями для розвитку підприємництва на інноваційних засадах. При цьому ризики для підприємств розглядатимемо в контексті розуміння їх виникнення на основі ситуації коли певна загроза співвідноситься з вразливістю суб'єкта господарювання. Відтак, у такій ситуації постає необхідність або акцепту ризиків і адаптації, або реагування на відповідні реалії та умови.

Власне з позицій можливостей, загроз, потенціалу адаптації та необхідності реагування пропонуємо розглянути глобальні виклики підприємству в Україні, виділивши ключові: війна, цифровізація, економічна і кібербезпека, смарт-спеціалізація, імпакт-інвестування, циркулярна економіка та пандемія. [21].

Останні роки особлива увага приділялась аналізу впливу пандемії COVID-19, яка безумовно стала глобальним викликом для інноваційного підприємництва, призвела до ряду соціальних, економічних і медичних проблем, які вимагали негайних рішень та асоціювались більшою мірою із викликами і загрозами та в тім числі значними економічними втратами [39].

Вважаємо, що післявоєнне відновлення України відбуватиметься у принципово нових умовах та реаліях за значного зростання інтересу міжнародного співтовариства до економічних трансформацій в державі, водночас його регіональні та галузево-секторальні особливості суттєво впливатимуть на розвиток бізнесу, інноваційність якого буде запорукою відновлення країни. При цьому важливою буде фінансова спроможність регіонів та конкретних територіальних, що також пов'язано із значними збитками галузям і виробництвам, зокрема прифронтових областей України [39, 40].

Аналіз зовнішніх чинників успіху систематизовано в таблиці 1.4, яка відображає багатофакторність впливу середовища на діяльність підприємства.

Зовнішні чинники успіху підприємства за рівнями впливу

Рівень впливу	Чинники	Характер впливу	Можливості адаптації підприємства
Макрорівень	Економічна політика держави	Формує загальні умови ведення бізнесу	Коригування стратегії, диверсифікація ринків
	Правове регулювання	Визначає правила конкуренції та вимоги до діяльності	Забезпечення комплаєнсу, лобіювання інтересів
	Соціокультурні тенденції	Впливає на споживчі переваги та стиль життя	Адаптація продуктової лінії, таргетинг
	Технологічний прогрес	Створює нові можливості та загрози	Інвестиції в технології, партнерство з інноваторами
Мезорівень	Галузева структура	Визначає інтенсивність конкуренції та бар'єри входу	Пошук ринкових ніш, вертикальна інтеграція
	Життєвий цикл галузі	Впливає на темпи зростання та прибутковість	Диверсифікація діяльності, реструктуризація
	Постачальники	Забезпечують ресурсами та впливають на собівартість	Розвиток довгострокових партнерств, інтеграція
Мікрорівень	Прямі конкуренти	Формують конкурентне середовище	Диференціація продукції, цінова конкуренція
	Споживачі	Визначають попит та вимоги до продукції	Дослідження ринку, клієнтоорієнтованість
	Посередники	Впливають на доступність ринків збуту	Розвиток власних каналів, партнерські програми

Джерело: сформовано авторкою на базі [19]

Зовнішні чинники успіху характеризуються високим ступенем динамічності та обмеженою можливістю прямого впливу з боку підприємства. Відтак макроекономічне середовище створює загальні умови функціонування бізнесу через систему державного регулювання, монетарну політику та рівень економічного розвитку країни.

Галузеві особливості визначають специфічні вимоги до ведення бізнесу, включаючи технічні стандарти, екологічні норми та особливості життєвого

циклу продукції. Інтенсивність конкуренції в галузі впливає на можливості підприємства формувати цінову політику та завойовувати ринкові ніші.

Соціокультурні тенденції формують споживчі переваги та визначають перспективні напрями розвитку продуктових ліній. Технологічний прогрес створює як нові можливості для підвищення ефективності, так і загрози для підприємств, що не встигають адаптуватися до інноваційних змін.

Альтернативний підхід до класифікації базується на часовому критерії, розрізняючи короткострокові та довгострокові фактори успіху. Короткострокові чинники забезпечують оперативні результати діяльності через оптимізацію поточних процесів, управління витратами та підвищення продуктивності праці.

Довгострокові фактори формують стратегічний потенціал організації через розвиток інноваційних компетенцій, створення сильного бренду та побудову стійких відносин зі стейкхолдерами. Інвестиції в людський розвиток та технологічну модернізацію можуть не давати швидкого ефекту, проте забезпечують конкурентоспроможність на тривалу перспективу.

Внутрішні чинники успіху охоплюють сукупність ресурсів, процесів та компетенцій, якими безпосередньо управляє підприємство. Організаційна структура та система менеджменту формують основу для координації діяльності всіх підрозділів. Кваліфікація персоналу визначає здатність організації генерувати інноваційні рішення та забезпечувати високу продуктивність праці.

Технологічна база підприємства відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг, особливо в галузях з високим рівнем наукомісткості. Сучасні виробничі технології дозволяють не лише підвищувати якість продукції, але й оптимізувати витратні процеси, формуючи передумови для цінової конкурентоспроможності.

Фінансові ресурси забезпечують стабільність операційної діяльності та створюють можливості для реалізації інвестиційних проектів. Ефективність

управління оборотними коштами прямо впливає на ліквідність підприємства та його здатність швидко реагувати на ринкові зміни.

Характеристика внутрішніх чинників успіху підприємства наведена в таблиці 1.5, яка розкриває специфіку їх впливу на результативність діяльності організації.

Таблиця 1.5

Внутрішні чинники успіху підприємства та їх характеристики

Група чинників	Складові елементи	Вплив на успіх підприємства	Методи оцінки ефективності
Організаційно-управлінські	Структура управління	Забезпечує координацію та швидкість прийняття рішень	Коефіцієнт централізації, норма керованості
	Корпоративна культура	Формує мотивацію персоналу та внутрішню згуртованість	Індекс задоволеності персоналу, плинність кадрів
	Системи планування	Визначає стратегічний напрям розвитку	Ступінь досягнення планових показників
Ресурсні	Матеріально-технічна база	Забезпечує виробничі можливості та якість продукції	Коефіцієнт зносу, фондівдача
	Фінансові ресурси	Гарантує фінансову стійкість та інвестиційний потенціал	Коефіцієнти ліквідності, рентабельності
	Інформаційні ресурси	Підтримує прийняття обґрунтованих управлінських рішень	Якість інформаційних систем, швидкість обробки даних
Компетенційні	Знання та навички персоналу	Визначає інноваційний потенціал та адаптивність	Рівень кваліфікації, витрати на навчання
	Досвід та репутація	Формує довіру клієнтів та партнерів	Індекс лояльності клієнтів, репутаційний рейтинг
	Інноваційні здібності	Забезпечує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі	Частка інноваційної продукції, витрати на НДДКР

Джерело: сформовано авторкою на базі [19]

Функціональна класифікація чинників успіху відображає їх зв'язок з основними сферами діяльності підприємства. Виробничі фактори включають ефективність технологічних процесів, якість сировини та матеріалів,

продуктивність обладнання. Маркетингові чинники охоплюють позиціонування продукції, ефективність рекламних кампаній, розвиток каналів збуту.

Фінансові фактори характеризуються показниками рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості організації. Кадрові чинники включають рівень кваліфікації персоналу, мотиваційні системи та корпоративну культуру.

Інноваційні фактори набувають особливого значення в умовах переходу до економіки знань. Здатність підприємства генерувати нові ідеї, швидко впроваджувати технологічні новинки та адаптуватися до змінних умов ринку визначає його довгострокову конкурентоспроможність.

Одним із ключових завдань цифровізації є створення середовища для впровадження фінансових технологій (FinTech) бізнес-структурами в Україні [30].

В частині стимулювання інноваційного розвитку підприємництва використання фінтеху є доцільним в контексті – управління підприємством та використання інструментів фінансового інжинірингу (хмарні додатки з фінансового планування, сервіси цільових накопичень, персоналізовані сервіси і додатки для конкретного підприємства, які можуть бути розроблені ІТ-фахівцями на замовлення) [30, 33, 34, 35].

Однією з головних загроз є можливість злому цифрових систем і незаконного доступу до персональних даних. Сучасний бізнес залежить від програмного забезпечення для різних аспектів своєї діяльності, включаючи розробку, виробництво та дистрибуцію [31].

Глобальним трендом та однією із передумов інноваційного розвитку підприємництва можна вважати також імпакт-інвестування. Цей підхід до інвестування визначається здійсненням інвестицій, які не лише приносять прибуток, але й мають позитивний вплив на соціальну та екологічну сфери [34]. У такому разі отримання конкурентних переваг для підприємницьких структур в сфері інновацій досягається шляхом зміни швидкості споживання

ресурсів, а також застосування комплексу циклічних принципів (так званих “9R”) [36].

Взаємодія різних груп чинників успіху створює синергетичний ефект, коли сумарний результат перевищує арифметичну суму окремих складових. Успішні підприємства характеризуються збалансованим розвитком всіх ключових факторів та ефективною координацією між різними функціональними підрозділами.

Динамічний характер ринкового середовища вимагає постійного моніторингу та переоцінки значущості окремих чинників успіху. Фактори, які забезпечували конкурентні переваги в минулому, можуть втрачати актуальність під впливом технологічних змін або трансформації споживчих переваг. Гнучкість стратегічного планування та готовність до адаптації стають критично важливими компетенціями сучасного підприємства.

1.3. Методичні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства на підґрунті розвитку ключових чинників успіху

Конкурентний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, можливостей і переваг, які забезпечують підприємству конкурентні переваги на ринку. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства є важливим етапом в процесі управління конкурентоспроможністю. Вона дозволяє визначити, якою мірою підприємство має конкурентні переваги, і розробити заходи для їх підвищення [19].

Аналіз конкурентних переваг є важливим етапом в процесі забезпечення та підвищення конкурентоспроможності організації. Він дозволяє визначити, які фактори забезпечують організації конкурентні переваги, і оцінити їх ступінь. Конкурентні стратегії є важливим інструментом свідомого підвищення конкурентоспроможності організації. Вони дозволяють організації визначити, як вона буде конкурувати на ринку, і розробити план

дій для досягнення конкурентних переваг. Алгоритм формування конкурентних стратегій можна представити таким чином:

I. Аналіз зовнішнього середовища. На цьому етапі необхідно оцінити конкурентний ландшафт, потреби споживачів, технологічні тенденції та інші фактори зовнішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність організації.

II. Аналіз внутрішнього середовища. На цьому етапі необхідно оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також її можливості та загрози.

III. Вибір конкурентної стратегії. На цьому етапі необхідно визначити, як організація буде конкурувати [39].

Визначення конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, оскільки вона є комплексною характеристикою, яка залежить від багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Результати оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть бути використані для розробки заходів щодо її підвищення. Показники конкурентоспроможності є складними для оцінки кількісно. У таких випадках необхідно використовувати експертні оцінки, які дозволяють отримати суб'єктивну оцінку експертів, які мають глибокі знання і досвід в даній галузі. Крім того, оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися як по одному підприємству, так і порівняно з іншими представниками ринку. Перший варіант дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства в цілому, а другий – порівняти його з конкурентами [21].

Для аналізу конкурентних переваг можна використовувати такі методи:

– SWOT-аналіз – це метод, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

– Матричний аналіз – це метод, який дозволяє оцінити конкурентні переваги організації щодо конкурентів.

– Аналіз цінності для споживача – це метод, який дозволяє визначити, що цінують споживачі в продукції або послугах організації.

– Аналіз інновацій – це метод, який дозволяє визначити, які інноваційні

фактори забезпечують організації конкурентні переваги .

Оцінка конкурентних переваг дозволяє визначити, наскільки значні ці переваги і чи вони достатні для забезпечення конкурентоспроможності організації. Рівень конкурентоспроможності може розглядатися в динаміці за різні періоди часу. Це дозволяє виявити тенденцію зміни конкурентного потенціалу підприємства. Для оцінки конкурентних переваг можна використовувати такі методи. Балансовий метод – це метод, який дозволяє оцінити конкурентні переваги організації за допомогою балів. Метод експертних оцінок – це метод, який дозволяє оцінити конкурентні переваги організації за допомогою експертних суджень. Метод порівняння з конкурентами – це метод, який дозволяє оцінити конкурентні переваги організації шляхом порівняння їх.

Формування конкурентних переваг є важливим завданням для будь-якої організації, яка прагне до успіху в конкурентній боротьбі. Для формування конкурентних переваг можна використовувати такі методи:

- Розробка стратегії розвитку організації – це метод, який дозволяє визначити, які конкурентні переваги необхідно сформувати для досягнення цілей організації.

- Впровадження інновацій – це метод, який дозволяє підвищити конкурентоспроможність організації за рахунок розробки та впровадження нових продуктів, послуг, технологій або процесів.

- Покращення якості продукції або послуг – це метод, який дозволяє підвищити конкурентоспроможність організації за рахунок підвищення якості продукції або послуг, що надаються.

- Зниження витрат – це метод, який дозволяє підвищити конкурентоспроможність організації за рахунок зниження витрат на виробництво або надання послуг [22].

Використання конкурентних переваг є важливим етапом в процесі забезпечення та підвищення конкурентоспроможності організації. Для використання конкурентних переваг можна використовувати такі методи:

– Розробка маркетингової стратегії – це метод, який дозволяє використовувати конкурентні переваги організації для підвищення її привабливості для споживачів.

– Розробка системи управління персоналом – це метод, який дозволяє використовувати конкурентні переваги організації для підвищення ефективності праці персоналу.

– Розробка системи управління виробництвом – це метод, який дозволяє використовувати конкурентні переваги організації для підвищення ефективності виробництва.

– Розробка системи управління витратами – це метод, який дозволяє використовувати конкурентні переваги організації для зниження витрат.

У ході управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства виникає важливе питання щодо інструментів оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Узагальнимо та зазначимо їх у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективною конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів

Продовження табл. 1.6

1	2	3
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Кожен метод має свої переваги та недоліки. Так, наприклад, інтегральний є простим у використанні та за допомогою нього можна отримати чітку оцінку підприємства. Проте, до мінусів можна віднести те, що він не враховує при оцінці галузь діяльності організації та його використання обмежено для компаній, які мають невелику кількість продукції. Також матричні методи мають перевагу в тому, що дозволяють оцінки конкурентоспроможність підприємства у динаміці. Але недолік – це лише певна кількість ознак для проведення оцінки конкурентоспроможності. Отож, кожна ознака групи методів має свої плюси та мінуси.

Таким чином, конкурентні переваги визначення конкурентоспроможності підприємства повинні бути значними і мати довгостроковий характер, бути унікальними і важко копіювати конкурентами, бути важливими для споживачів та добре зрозумілі керівництву та персоналу організації. Методика оцінювання рівня конкурентоспроможності

підприємства є необхідною складовою у загальній системі управління організацією. У свою чергу, управління конкурентоспроможністю компанії є механізмом, який керує та забезпечує ефективну діяльність та її розвиток. Основним завданням цього механізму є інтеграція всіх функціональних напрямків підприємства для забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку.

Існують різноманітні методи підвищення конкурентоспроможності на підґрунті ключових чинників успіху, і кожен з них має свої переваги та обмеження. Вибір оптимального методу повинен враховувати конкретні особливості компанії, такі як диверсифікація продукції, відношення до певної галузі та етап життєвого циклу компанії. Визначення конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, оскільки вона є комплексною характеристикою, яка залежить від багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Результати оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть бути використані для розробки заходів щодо її підвищення. Показники конкурентоспроможності є складними для оцінки кількісно. У таких випадках необхідно використовувати експертні оцінки, які дозволяють отримати суб'єктивну оцінку експертів, які мають глибокі знання і досвід в даній галузі. Крім того, оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися як по одному підприємству, так і порівняно з іншими представниками ринку. Перший варіант дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства в цілому, а другий – порівняти його з конкурентами [10].

Методи аналізу конкурентних переваг як ключових чинників успіху в організаціях наведені в табл. 1.7.

SWOT-аналіз – це метод, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є одним з найпопулярніших методів аналізу конкурентних переваг організації.

Методи аналізу конкурентних переваг як ключових чинників успіху

Метод	Характеристика	Приклади
SWOT-аналіз	Виявлення сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища	Визначення конкурентних переваг організації за такими факторами, як якість продукції, цінова політика, обслуговування клієнтів, імідж, і т.д.
Матричний аналіз	Виявлення конкурентних переваг організації щодо конкурентів за допомогою матриці	Матриця Бостонської консультативної групи, матриця Мак-Кінсі, матриця конкурентних сил Портера, і т.д.
Аналіз цінності для споживача	Визначення того, що цінують споживачі в продукції або послугах організації	Анкетування, фокус-групи, емоційне картування, і т.д.
Аналіз інновацій	Виявлення інноваційних факторів, які забезпечують організації конкурентні переваги	Аналіз портфеля інновацій, аналіз інноваційної діяльності, аналіз інноваційного клімату, і т.д.

Джерело: сформовано акторкою на основі [2; 4; 5; 28]

Сильні сторони (Strengths) – це внутрішні фактори, які дають організації переваги перед конкурентами. Наприклад, це може бути сильна команда, інноваційний продукт, або диференційований бренд.

Слабкі сторони (Weaknesses) – це внутрішні фактори, які дають конкурентам переваги перед організацією. Наприклад, це може бути низька якість продукції, слабка маркетингова стратегія, або нерозвинена дистрибуційна мережа.

Можливості (Opportunities) – це зовнішні фактори, які можуть бути використані організацією для отримання конкурентних переваг. Наприклад, це може бути зростання ринку, зміна потреб споживачів, або розвиток нових технологій.

Загрози (Threats) – це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на організацію. Наприклад, це може бути зростання конкуренції, зміна законодавства, або економічна криза.

Матричний аналіз – це метод, який дозволяє оцінити конкурентні переваги організації щодо конкурентів за допомогою матриці. Для цього в матриці виділяються два фактори:

– Фактор 1 – це характеристика, за якою здійснюється порівняння. Наприклад, це може бути ціна, якість, рівень сервісу, інноваційність, і т.д.

– Фактор 2 – це позиція організації на ринку щодо конкурентів. Наприклад, це може бути лідер, аутсайдер, середня компанія, і т.д.

Організацію можна оцінити за кожним фактором за шкалою, наприклад, від 1 до 5. Після цього значення за двома факторами об'єднуються в матриці, і на основі цієї матриці можна зробити висновок про конкурентні переваги організації.

Приклади матричних методів:

1) Матриця Бостонської консультативної групи (BCG) – це матриця, яка дозволяє оцінити позицію організації на ринку за двома факторами: темпами зростання ринку та часткою ринку.

2) Матриця Мак-Кінсі – це матриця, яка дозволяє оцінити конкурентну позицію організації за двома факторами: привабливістю галузі та конкурентною силою галузі.

3) Матриця конкурентних сил Портера – це матриця, яка дозволяє оцінити п'ять конкурентних сил, що впливають на ринок: загрозу входу нових гравців, загрозу заміни, торгівельний тиск, конкуренцію між існуючими гравцями, і вплив постачальників.

Аналіз цінності для споживача – це метод, який дозволяє визначити, що цінують споживачі в продукції або послугах організації. Для цього можна використовувати такі методи:

– Метод анкетування – це метод, який дозволяє безпосередньо запитати споживачів про те, що вони цінують у продукції або послугах організації.

– Метод фокус-груп – це метод, який дозволяє провести групове обговорення з споживачами, щоб краще зрозуміти їхні потреби та бажання.

– Метод емоційного картування – це метод, який дозволяє визначити емоції, які споживачі відчують під час взаємодії з продукцією або послугами організації.

Мета аналізу цінності для споживача – це зрозуміти, що цінують споживачі в продукції або послугах організації, і як це впливає на їхню поведінку. Даний аналіз дозволяє організації:

- Зрозуміти потреби та бажання споживачів.
- Оцінити конкурентні переваги організації за критерієм цінності для споживача.
- Розробити стратегію, яка дозволить організації задовольняти потреби споживачів і отримувати конкурентні переваги.

Вибір методу аналізу цінності для споживача залежить від конкретних цілей та завдань аналізу. Якщо необхідно отримати загальне уявлення про цінність для споживача, то можна використовувати метод анкетування. Якщо необхідно отримати більш детальну інформацію про цінність для споживача, то можна використовувати метод фокус-груп або метод емоційного картування.

Аналіз інновацій – це метод, який дозволяє оцінити інноваційні фактори, які забезпечують організації конкурентні переваги. До таких факторів можуть відноситися: інноваційні продукти та послуги; інноваційні процеси; інноваційні технології; інноваційна культура організації.

Для аналізу інновацій можна використовувати такі методи:

1) Аналіз портфеля інновацій – це метод, який дозволяє оцінити портфель інновацій організації за такими критеріями, як потенціал ринку, технічний рівень, ризик, і т.д.

2) Аналіз інноваційної діяльності – це метод, який дозволяє оцінити ефективність інноваційної діяльності організації за такими критеріями, як витрати на інновації, кількість інновацій, прибуток від інновацій тощо.

3) Аналіз інноваційного клімату – це метод, який дозволяє оцінити інноваційний клімат в організації за такими критеріями, як підтримка інновацій з боку керівництва, мотивація працівників до інновацій, і т.д.

Мета аналізу інновацій – це зрозуміти, які інноваційні фактори забезпечують організації конкурентні переваги, і як ці фактори можна

використовувати для підвищення конкурентоспроможності організації. Цей аналіз дозволяє організації: зрозуміти свої інноваційні можливості; оцінити інноваційні конкурентні переваги організації; розробити стратегію, яка дозволить організації використовувати свої інноваційні можливості для отримання конкурентних переваг.

Оцінка конкурентних переваг дозволяє визначити, наскільки значні ці переваги і чи вони достатні для забезпечення конкурентоспроможності організації. Рівень конкурентоспроможності може розглядатися в динаміці за різні періоди часу, що дозволяє виявити тенденцію зміни конкурентного потенціалу підприємства. Для оцінки конкурентних переваг можна використовувати такі методи:

- Балансовий метод – це метод, який дозволяє оцінити конкурентні переваги організації за допомогою балів.

- Метод експертних оцінок – це метод, який дозволяє оцінити конкурентні переваги організації за допомогою експертних суджень.

- Метод порівняння з конкурентами – це метод, який дозволяє оцінити конкурентні переваги організації шляхом порівняння їх з конкурентами [24].

Формування конкурентних переваг є важливим завданням для будь-якої організації, яка прагне до успіху в конкурентній боротьбі.

Отже, конкурентні переваги повинні бути значними і мати довгостроковий характер. Конкурентні переваги повинні бути унікальними і важко копіювати конкурентами. Конкурентні переваги повинні бути важливими для споживачів. Конкурентні переваги повинні бути добре зрозумілі керівництву та персоналу організації.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства – це складне поняття, яке залежить від багатьох факторів, а саме здатність успішно конкурувати на ринку та отримувати прибуток, пропонувати споживачам товари та послуги,

які мають більшу цінність, ніж товари та послуги конкурентів. Основні характеристики конкурентоспроможності компанії: відносність; складність; інтегральність; змінність.

Конкурентоспроможність визначається не тільки внутрішніми факторами підприємства, але і зовнішніми. До внутрішніх факторів відносяться: ресурси організації: матеріальні, фінансові, людські, інноваційні; технології організації; управління організацією. До зовнішніх факторів відносяться: конкурентне середовище, попит на ринку, технологічні зміни.

Конкурентний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, можливостей і переваг, які забезпечують підприємству конкурентні переваги на ринку. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства є важливим етапом в процесі управління конкурентоспроможністю.

Динамічний характер ринкового середовища вимагає постійного моніторингу та переоцінки значущості окремих чинників успіху. Фактори, які забезпечували конкурентні переваги в минулому, можуть втрачати актуальність під впливом технологічних змін або трансформації споживчих переваг. Гнучкість стратегічного планування та готовність до адаптації стають критично важливими компетенціями сучасного підприємства. Багатокритеріальність класифікації чинників успіху відображає складність сучасного бізнес-середовища та необхідність комплексного підходу до стратегічного планування. Традиційний поділ на внутрішні та зовнішні фактори залишається актуальним, проте потребує доповнення часовими, функціональними та контрольними критеріями для отримання повного уявлення про детермінанти успішності. Особливого значення набуває розуміння динамічної природи чинників успіху, коли їх відносна важливість змінюється залежно від стадії розвитку підприємства, галузевої специфіки та макроекономічних тенденцій. Організації, які здатні передбачати такі зміни та своєчасно перерозподіляти ресурси між різними напрямками діяльності, отримують додаткові можливості для зміцнення ринкових позицій.

Для аналізу чинників успіху розвитку підприємства можна використовувати такі методи: SWOT-аналіз; матричний аналіз; аналіз цінності для споживача; аналіз інновацій та інші. Кожен метод має свої переваги та недоліки.

Вітчизняний і закордонний досвід управління конкурентоспроможністю показує, що для успіху в конкурентній боротьбі підприємствам необхідно: впроваджувати інноваційні технології, які дозволяють підвищити ефективність діяльності і запропонувати споживачам нові продукти і послуги; розробляти нові продукти і послуги, які відповідають потребам споживачів і вигідно відрізняються від продуктів і послуг конкурентів; покращувати якість обслуговування, щоб задовольнити потреби споживачів і створити позитивний досвід взаємодії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» (ФІЛІЇ «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ») ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО ЧИННИКІВ УСПІХУ

2.1. Аналіз молокопереробної галузі та ринку дитячого харчування

Ринок молока характеризується високим рівнем динаміки та вважається висококонкурентним. Одна з тенденцій цього ринку – закріплення сильних торгових марок, тобто сталий процес «брендування» ринку. На ринку закріплюють свої позиції потужні холдинги та підприємства, що володіють заводами у різних регіонах України. Нині функціонує близько 350 підприємств із переробки молока, з яких 80 виробляють 90% суцільномолочної продукції. Основні виробники молочної продукції в Україні наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні виробники молочної продукції в Україні та їх товарні марки

Виробники	Товарні марки	Асортимент продукції
1	2	3
ГК «Данон Україна», ТОВ «Данон Дніпро», ПрАТ «Данон Кремез»	«Активіа»	Біфідойогурти питні та густі
	«Растішка»	Дитячі йогурти та сирки
	«Actimel»	Пробіотичні кисломолочні продукти, які містять бактерії <i>L. Casei Imunitass</i>
	«Просто Наше»	Молоко, кефір, сметана, вершки, закваска, йогурт, ряжанка, сир, масло
	«Актуаль»	Напої, що поєднують в собі молочні продукти та соки
	«Смішарики»	Серія молочних продуктів для дітей від 3-х р.
	«Даніссімо»	Молочні десерти
ТОВ «ТЕРРА ФУД», ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»	«Premialle»	Молоко, кефір та біо-кефір, сметана, ряжанка, йогурти MAXI FRUIT, термостатні йогурти у скляній упаковці, зернистий сир, фета, бринза
	«Біла лінія»	Молоко, кефір, сметана, закваска, йогурти, біфідойогурт, ряжанка, сир, вершки. Продукти пониженої жирності (кефір 1%, закваска 0%, сир зернистий 4%, сметана 10%)
	«Ферма»	Молоко, кефір, сметана, закваска, йогурт, ряжанка, сир, вершки, вершкове масло, тверді та плавлені сири, фета
	«Любий край»	Спреди та сметанні молочні продукти
ГК «PepsiCo», ПрАТ «Вімм Біль Данн Україна»	«Слов'яночка»	Молоко, кефір, сметана, ряжанка, сир
	«Чудо»	Питні й густі йогурти, збиті та фруктові сирні десерти, коктейлі, пудинги й сирки

Продовження табл. 2.1

1	2	3
	«Ромол»	Молоко, кефір, ряжанка, сир, сметана
	«Смачненький сирочок»	Сирні десерти із фруктовим варенням
	«Агуня»	Продукти дитячого харчування для дітей від 4-6 місяців, а саме дитячі йогурти, сирки, кефір, соки та пюре, білакт
ПАТ «Юрія»	«Волошкове поле»	Молоко, кефір, сметана, ряжанка, йогурт, масло, біфілайф, ацидофілін, сирки, запіканки, десерти та сир
ТОВ «Люстдорф»	«На здоров'я»	Молоко, коктейлі, йогурти, вершки
	«Бурьонка»	Молоко, вершки
	«Селянське»	Молоко, кефір, сметана, ряжанка, йогурт, масло, напої молочні, вершки
	«Весела Бурьонка»	Молоко
	«Люстдорф»	Молоко сухе знежирене
	«Смачно шеф»	Молоко, вершки, крем кондитерський
	«Despicable Me»	Йогурт, коктейлі
ТОВ «Мілкіленд-Україна»	«Добряна»	Молоко, кефір, сметана, йогурт, біфідойогурт, ряжанка, закваска, сир-ватка, сир, сирки, вершкове масло, сири
	«Коляда»	Молоко, тверді та плавлені сири
	«Milkiland»	Сухе незбиране та знежирене молоко, суха молочна сироватка, суха демінералізована молочна сироватка, крем-сир
	«LatteR»	Молочні продукти без лактози і глютену
ДП «Лакталіс-Україна», ПрАТ «Лакталіс Миколаїв»,	«Президент»	Масло, вершки, сир, сметана, тверді та плавлені сири, крем-сир
	«Дольче»	Йогурти, десерт, запіканки, сирки
	«Лактонія»	Напої кисломолочні, йогурти, закваски, ряжанка з лактулозою
	«Локо Моко»	Йогурти та сирки для дітей, збагачені кальцієм, вітаміном Д та Омега-3
ТОВ «Молочний дім»	«Galbani»	Тверді сири, маскарпоне, моцарела
	«Lactel»	Молоко з вітаміном D
	«Фанні»	Йогурти, кефір, ряжанка, закваска, десерт, сирки
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	«Молокія»	Молоко, кефір, айран, сметана, йогурти, вершки, сир, масло
	«Молокія Казкова»	Молоко, йогурти
	«Молокія Сонечко»	Молоко, кефір, сметана, йогурти
ПрАТ «Галичина»	«Галичина Карпатський»	Йогурти, кефір
	«Галичина»	Молоко, кефір, сметана, йогурти, сир
	«Мої корівки»	Йогурти, кефір, сметана, масло
	«Молочар»	Молоко, йогурти, сир
АТ «Молочний Альянс», ТДВ «Яготинський маслозавод»	«Яготинське»	Молоко, кефір, айран, сметана, йогурти, закваски, вершки, сир, сирки, масло, напої молочні, геролакт, сири м'які
	«Молочний Альянс»	Сухе незбиране та знежирене молоко
	«Яготинське для дітей»	Молочні продукти для дітей від 6 м.
	«Пирятин»	Сири тверді та плавлені
	«Славія»	Йогурти, ряжанка, сири тверді та плавлені.

Закінчення табл. 2.1

1	2	3
	«Златокрай»	Масло

Джерело: складено автором на основі досліджень <https://milkua.info/uk/post/section/zagalnij-oglad-rinku-moloka>

Український ринок молочної продукції зазнав значних змін протягом 2021-2023 років. Такого типу трансформація відображає економічні реалії та здатність українського бізнесу адаптуватися до нових умов .

У 2021 році загальний обсяг ринку досяг 33,69 млрд грн. Milkiland займав лідируючу позицію з часткою 21,37%. За ним слідували Терра-фуд, Danone Україна та Молочний альянс, кожен з яких контролював від 12% до 14% ринку. Ситуація на ринку була відносно стабільною. 2022 рік приніс суттєві зміни через повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Загальний обсяг ринку скоротився на 22,5%, зменшившись до 26,096 млрд грн. Ця ситуація спричинила значні зрушення у розподілі часток ринку. Milkiland зазнав найбільших змін, втративши майже 16% своєї частки ринку. Компанія перейшла з позиції лідера ринку на позицію з меншою часткою. Причини такого зниження можуть бути пов'язані з географічним розташуванням виробничих потужностей та проблемами з адаптацією до нових умов.

На противагу цьому, інші компанії продемонстрували здатність до адаптації. Терра-фуд, заснована Станіславом Войтовичем, збільшила свою частку ринку з 14,35% до 18,86%. Ця компанія, відома брендами «Ферма», Premialle, «Тульчинка» та іншими, змогла зміцнити свої позиції навіть у складних умовах. Молочний альянс також показав зростання, збільшивши свою частку ринку з 12,64% до 17,14%. Ця група компаній, створена Олександром Деркачем та родиною Шпіг, успішно розвиває бренди «Яготинське» та «Пирятин».

Дані за 2023 рік показують подальші зміни на ринку. Terra-фуд та Молочний альянс продовжили зміцнювати свої позиції, фактично збільшивши свої частки до 19,98% та 18,16% відповідно. Danone Україна, Комо та «Галичина» також продовжують зростання. Для Milkiland динаміка залишається несприятливою - подальше зменшення частки ринку до 3,95%.

Таблиця 2.2

Частки ринку переробки молока за основними виробниками за 2022-2023 роки

Виробник	Частка ринку, %		Абсолютне відхилення 2023/22
	2022 рік	2023 рік	
Малі виробники та тіньовий сектор	20,01	20,01	0
Терра-фуд	18,86	19,98	1,12
Молочний альянс	17,14	18,16	1,02
Данон Україна	13,24	14,03	0,79
Комо	11,09	11,75	0,66
«Галичина»	9,72	10,3	0,58
Milkiland	5,15	3,95	-1,2
«Лакталіс Україна»	3,94	4,17	0,23
«Вімм-Білл-Дан Україна»	0,85	0,9	0,05
Разом	100	100	

Джерело: складено на основі статистичних даних

<https://agreview.com/tag/pererobka-moloka/>.

Такого роду зміни відбуваються на фоні викликів для галузі. Зменшення поголів'я великої рогатої худоби на 13,5% у 2022 році створює проблеми з сировиною. Зростання імпорту, особливо з Польщі, посилює конкуренцію на ринку. Економічні труднощі можуть призвести до змін у споживчих уподобаннях, зокрема до зростання попиту на більш доступні продукти.

Для того, щоб порівняти розглянуті нами компанії-конкуренти в молочній галузі та оцінити їхні конкурентні переваги, для початку, ми виділили ключові фактори успіху для еталонної умовної групи, до якої входять 6 компаній-конкурентів, за якими і буде проведена оцінка (табл. 2.3).

Визначення конкурентоспроможності основних підприємств в галузі переробки молока

Фактор	Бали						
	Danone	Лакталіс	Люстдорф	Вімм-Білл-Данн	Террафуд	Молочний альянс ((ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей»))	
						C _i	C _i -max C _{kij}
1. Прибутковість	9	8	8	7	7	9	0
2. Репутація	9	7	8	7	8	9	0
3. Маркетинг	9	7	7	8	7	8	-1
4. Продукція	8	8	7	8	9	9	1
5. Фін. ресурси	9	8	8	7	8	8	-1
6. Виробничі потужності	7	8	8	8	8	9	2
7. Дослідження і інновації	9	7	7	8	7	7	-2
8. Організаційні процеси	8	9	8	9	9	9	1
9. Робоча сила	8	7	8	8	8	8	0
10. Соц. відповідальність	9	9	9	9	9	9	0
Конкурентна сила ($\sum C_{ij}$)	85	78	78	79	80	85	0

Джерело: розраховано автором за даними експертів підприємства

В таблиці 2.3 було визначено експертні оцінки для кожного підприємства по кожному фактору, а також пораховано сумарну конкурентну силу кожної з аналізованих компаній та порівняно з конкурентною силою компанії Молочний Альянс. Отримані результати визначили, що Молочний Альянс знаходиться на одному рівні з Danone. Визначення «абсолютної» конкурентної сили Молочного Альянсу було проведене шляхом порівняння його показників з показниками п'яти інших компаній-конкурентів, а результати аналізу визначались за формулою:

$$C_{ij} = \sum (C_i - \max C_{kij}), j = 1, 2, \dots, m, \quad (2.1)$$

де C_{ij} – абсолютна конкурентна сила компанії;

C_i – конкурентна сила досліджуваної компанії;

Скі_j – конкурентні сили компаній-суперників;
 Мах Скі_j – максимальне значення конкурентних сил компаній за показником.

Лідерами бенчмарк групи за розрахунками в таблиці 2.3 стали компанія Danone та компанія Молочний Альянс, які отримали 85 балів. Проаналізуємо конкурентні переваги кожного із зазначених вище виробників молочної продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Конкурентні переваги лідерів конкурентоспроможності на
цільовому ринку**

Виробник молочної продукції	Конкурентні переваги
«Данон Україна»	<ul style="list-style-type: none"> • орієнтація на клієнта та замовника (вигідні умови постачання товару, системи знижок та бонусів для постійних клієнтів); • висока якість продукції; • високотехнологічне обладнання та висококваліфіковані співробітники; • співпраця з ведучими світовими виробниками продукції.
АТ «Молочний Альянс» (ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей»)	<ul style="list-style-type: none"> • висока якість продукції; • відмінні смакові показники; • оптимальні ціни; • екологічність • великий асортимент; • високотехнологічне обладнання.
ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»	<ul style="list-style-type: none"> • сильні та диверсифіковані товарні бренди; • стабільний доступ до джерел сировини; • акцент на розробку нових продуктів; • сучасна виробнича база та технології, • можливості щодо залучення зовнішнього фінансування.

Джерело: складено автором

Розглядаючи конкурентоспроможність трьох провідних молочних компаній України – «Данон Україна», «Молочний Альянс» та «Вімм-Білл-Данн Україна», важливо враховувати різноманітні аспекти їхньої діяльності, що впливають на їх позиції на ринку. Результати оцінки представлені в табл. 2.4. «Данон Україна» виступає як компанія, що активно орієнтується на вимоги і очікування клієнтів. Їх стратегія включає надання вигідних умов постачання,

впровадження систем знижок та бонусних програм для постійних замовників. Це не тільки підсилює лояльність клієнтів, але й сприяє притягненню нових. Важливим елементом їх стратегії є мультивендорність, що дозволяє компанії мінімізувати ризики, пов'язані з залежністю від одного постачальника, та забезпечувати різноманітність і високу якість продукції.

Висококваліфікований персонал та передове обладнання «Данон Україна» допомагають підтримувати високі стандарти виробництва, що є ключем до їх конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5

Бальна оцінка конкурентоспроможності АТ «Молочний Альянс» (ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей»), «Данон Україна» та ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Фактори конкурентоспроможності	Вага фактору	Значення фактору			Цінність фактору		
		АТ «Молочний Альянс»	«Данон Україна»	ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»	АТ «Молочний Альянс»	«Данон Україна»	ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»
1. Частка ринку	0,09	4	3	3	0,36	0,27	0,27
2. Споживчі властивості продукції (якість)	0,13	5	4	4	0,65	0,52	0,52
3. Імідж підприємства	0,10	5	5	3	0,50	0,50	0,30
4. Упаковка продукції	0,07	4	4	4	0,28	0,28	0,28
5. Асортимент продукції	0,06	5	5	5	0,30	0,30	0,30
6. Ціна товару	0,08	4	3	5	0,32	0,24	0,40
7. Сучасні технології і устаткування	0,11	4	4	4	0,44	0,44	0,44
8. Ефективність маркетингових комунікацій	0,09	4	5	3	0,36	0,45	0,27
9. Виробнича потужність	0,11	4	5	4	0,44	0,55	0,44
10. Фінанси	0,11	5	4	3	0,55	0,44	0,33
11. Канали розподілу	0,05	4	4	4	0,20	0,20	0,20
Усього	1	x	x	x	4,40	4,19	3,75

Джерело: розраховано автором за експертними оцінками

«Молочний Альянс» зарекомендував себе як надійний лідер у ніші виробництва молочної продукції в Україні. Основною конкурентною

перевагою є неперервне вдосконалення технологічних процесів, що забезпечує високу якість продукції. Інвестиції у сучасне обладнання та автоматизацію виробничих ліній дозволяють компанії оптимізувати виробничі процеси та підвищувати ефективність. Ці фактори не тільки покращують якість продукції, але й забезпечують «Молочному Альянсу» лідируючі позиції на ринку, як це підтверджується численними нагородами на українських виставках та конкурсах. «Вімм-Білл-Данн Україна» утримує свою конкурентоспроможність завдяки постійному збереженню високих стандартів виробництва та інноваційному підходу до асортименту своїх продуктів. Широкий вибір традиційної молочної продукції, йогуртів, молочних десертів і сиру відповідає різноманітним вимогам споживачів. Розповсюдження продукції по всій Україні гарантує доступність і високий попит на продукти компанії. Здійснимо додатково оцінку конкурентоспроможності АТ «Молочний Альянс» відносно «Данон Україна» та ПрАТ «Вімм-Білл-Данн». Для цього скористаємося методом бальної оцінки конкурентоспроможності за основними факторами. Для наочності проведення бальних показників, нами був обраний графічний метод, що полягає в побудові багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності АТ «Молочний Альянс», «Данон Україна» та ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

Джерело: складено автором

За допомогою методу бальної оцінки конкурентоспроможності було визначено, що АТ «Молочний Альянс» (ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей») є найбільш конкурентоспроможним серед своїх конкурентів. До переваг холдингу можна віднести: достатньо високу частку ринку; відмінну якість продукції, що відповідає світовим стандартам; високий імідж підприємства.

Дитяче харчування – досить велика і різноманітна група товарів. Асортимент продукції включає три категорії продуктів, призначених для штучного вигодовування (замінники материнського молока), прикорму та лікувально-профілактичного харчування (дієти). Кожна група має певну вікову аудиторію і виготовляється на основі молока, овочів, фруктів, ягід, круп (різноманітні каші, а також дитячі макаронні вироби та печиво швидкого приготування), м'яса та риби. Серед продуктів прикорму виділяють чотири головні категорії дитячого харчування: суміші, каші, пюре, соки. Слід зазначити, що дитячі каші бувають: однокомпонентні; із декількох злаків; із додаванням фруктів, ягід; молочні; безмолочні.

Сегмент дитячого харчування в Україні, зокрема молочної продукції, демонструє стабільне зростання, незважаючи на економічні труднощі. За прогнозами, обсяг ринку дитячого харчування досягне 31,45 мільйона кг до 2029 року, із середньорічним темпом зростання (CAGR) на рівні 4,0% у 2025 році за даними Statista, 2024, Baby Food, Ukraine. Молоко для немовлят та дитячі суміші є ключовим сегментом, із прогнозованим доходом у 175,40 мільйонів доларів США у 2025 році та CAGR 5,61% у період із 2025 до 2030 року. Готове дитяче харчування, яке включає молочні продукти, оцінюється у 61,10 мільйонів доларів США у 2025 році із CAGR 5,86% за той же період.

Споживачі дедалі частіше надають перевагу органічним продуктам, які не містять штучних добавок, що відображає глобальну тенденцію до здорового харчування. Водночас зростає попит на зручні формати, як-от готові суміші чи молочні продукти в одноразових упаковках, що полегшують використання для батьків із активним способом життя. Розвиток електронної комерції також

відіграє важливу роль, забезпечуючи доступ до широкого асортименту продуктів, включаючи міжнародні бренди, що посилює конкуренцію на ринку.

Таблиця 2.6

Динаміка ринку дитячого харчування (2025-2030 роки)

Сегмент	Дохід (2025, млн дол. США)	Обсяг (2030, млн кг)	CAGR (2025–2030)
Дитяче харчування	380,40	32,09	5,82%
Молоко для немовлят	175,40	11,25	5,61%
Готове дитяче харчування	61,10	6,43	5,86%

Джерело: складено автором за джерелом [53]

Таблиця 2.6 демонструє прогнозовану динаміку ринку дитячого харчування на період 2025-2030 років. Дані свідчать про стабільне зростання галузі протягом наступних п'яти років.

Сегмент дитячого харчування в цілому показує найвищий прогнозований дохід у 2025 році - 380,40 млн дол. США, з очікуваним обсягом 32,09 млн кг до 2030 року. Середньорічний темп зростання (CAGR) для цього сегменту становить 5,82%, що вказує на стійкий розвиток ринку.

Молоко для немовлят, як важлива підкатегорія, демонструє значний потенціал з прогнозованим доходом 175,40 млн дол. США у 2025 році та очікуваним обсягом 11,25 млн кг до 2030 року. CAGR для цього сегменту складає 5,61%, що свідчить про стабільний попит на продукцію для наймолодших споживачів.

Сегмент готового дитячого харчування, хоча і має менший обсяг порівняно з іншими категоріями, показує найвищий CAGR - 5,86%. З прогнозованим доходом 61,10 млн дол. США у 2025 році та очікуваним обсягом 6,43 млн кг до 2030 року, цей сегмент демонструє найдинамічніше зростання, що може бути пов'язано зі зростаючим попитом на зручні та швидкі рішення для харчування дітей.

Ці дані вказують на загальну позитивну тенденцію розвитку ринку дитячого харчування, що створює сприятливе середовище для виробників та постачальників продукції. В контексті цих прогнозів особливої ваги набуває

аналіз конкурентного середовища та позиціонування окремих брендів на ринку.

Переходячи до таблиці 2.7, яка відображає результати аналізу наявності дитячих молочних продуктів різних брендів, можна побачити, як виробники реагують на зростаючий попит та конкурують за частку ринку. Ця таблиця дозволяє оцінити, наскільки ефективно різні бренди забезпечують доступність своєї продукції, що є критичним фактором успіху в умовах прогнозованого зростання ринку.

Таблиця 2.7

Результати аналізу наявності дитячих молочних продуктів

Бренд	Загальна кількість продуктів	Види продукції
Яготинське для дітей	24	Безлактозна каша, молоко, кефір, йогурти, молочні коктейлі, сир кисломолочний, сирки солодкі та десерти
Milupa	10	Сири, йогурти
Ростишка	9	Йогурти, сирки, питні йогурти
Локо Моко	9	Йогурти
Агуня	12	Сирки, йогурти
Злагода	6	Молоко, йогурт, кефір
Вакома	2	Йогурти, десерти
Бурьонка	3	Молоко, кефір
Despicable Me	3	Йогурти, молочні коктейлі

Джерело: узагальнено автором за даними офіційних сайтів підприємств

"Яготинське для дітей" демонструє беззаперечне лідерство на ринку дитячих молочних продуктів, пропонуючи найширший асортимент з 24 найменувань. Власне це суттєво перевищує пропозицію найближчих конкурентів, таких як "Агуня" (12 продуктів) та Milupa (10 продуктів). Широта асортименту "Яготинське для дітей" охоплює практично всі категорії дитячих молочних продуктів, включаючи безлактозну кашу, молоко, кефір, йогурти, молочні коктейлі, кисломолочний сир, солодкі сирки та десерти. Така різноманітність свідчить про стратегічний підхід компанії до задоволення різноманітних потреб споживачів та зміцнення своїх позицій на ринку.

Особливо варто відзначити наявність у асортименті "Яготинське для дітей" безлактозної каші, що є унікальною пропозицією серед представлених брендів. Це демонструє інноваційний підхід компанії та її увагу до специфічних потреб споживачів, зокрема дітей з непереносимістю лактози. Така продуктова стратегія не лише розширює цільову аудиторію бренду, але й створює значну конкурентну перевагу на ринку дитячого харчування.

Порівняно з конкурентами, "Яготинське для дітей" пропонує найбільш комплексний підхід до харчування дітей різного віку. У той час як інші бренди зосереджуються на окремих категоріях продуктів (наприклад, Локо Моко спеціалізується виключно на йогуртах, а Злагода пропонує базовий набір з молока, йогурту та кефіру), "Яготинське для дітей" забезпечує повний спектр молочних продуктів, необхідних для здорового розвитку дитини.

Стратегія "Яготинське для дітей" відображає глибоке розуміння потреб ринку та орієнтацію на довгострокове лідерство. Компанія не лише задовольняє поточний попит, але й формує нові тренди в галузі дитячого харчування, пропонуючи інноваційні продукти та розширюючи уявлення споживачів про можливості дитячих молочних продуктів.

Аналіз конкурентного ландшафту показує, що інші бренди, представлені на ринку, мають більш вузьку спеціалізацію або обмежений асортимент, що створює сприятливі умови для "Яготинське для дітей" для подальшого зміцнення своїх позицій як лідера ринку та розширення частки ринку.

Важливо відзначити, що успіх "Яготинське для дітей" базується не лише на кількісних показниках асортименту, але й на якісному підході до розробки продукції. Наявність у лінійці продуктів різної функціональності (від базових молочних продуктів до спеціалізованих безлактозних варіантів) свідчить про комплексний підхід до задоволення потреб різних груп споживачів.

У контексті загальних тенденцій ринку, стратегія "Яготинське для дітей" відповідає ключовим трендам: розширення асортименту, інновації в продуктах, увага до специфічних дієтичних потреб, а також орієнтація на різні вікові групи дітей, що власне дозволяє бренду не лише утримувати лідерські

позиції, але й формувати майбутнє ринку дитячих молочних продуктів в Україні.

Таким чином, "Яготинське для дітей" демонструє сильну ринкову позицію, підкріплену широким та інноваційним асортиментом продукції. Стратегія бренду відповідає сучасним тенденціям ринку дитячого харчування та створює міцну основу для подальшого росту та розвитку компанії в цьому сегменті.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

Яготинський маслозавод – підприємство харчової промисловості в місті Яготин Яготинського району Київської області України, яке займається переробкою молока, виробляє пакетоване молоко та молочну продукцію. Яготинський маслоробний завод було введено в експлуатацію в червні 1956 р. та, як результат, став одним з найбільших молокопереробних підприємств в області. З часу свого заснування (1956 р.) підприємство – серед лідерів молочної галузі. Яготинське першим в області ще в 1967 р. встановив французьку лінію з виробництва масла «Комтімоб». Маслу «Вершкове» то «Любительське», виробленим у Яготині, першим у СРСР було присвоєно Державний Знак якості. Тут уперше пройшли випробування фасувальні автомати для пакування масла і розпочалося фасування масла в упаковку з фольги. З набуттям Україною незалежності та переходу економіки країни на нову модель розвитку завод не втратив своїх позицій. Співробітники Яготинського запровадили практику роботи з індивідуальними молокоздавачами, бо сировини катастрофічно не вистачало. Своім коштом завод обладнав мережу молокоприймальних пунктів, закупив необхідне обладнання, матеріали, потурбувався про ветеринарне обслуговування поголів'я приватних корів. Селянам завод продавав у кредит корів високопродуктивних порід, була продумана система оплати, яка здійснювалася 2 рази на місяць. На прилавках київських фірмових магазинів,

торгових точок Яготина та інших міст з'явилися кефіри, йогурти, десерти, сири виробництва Яготинського маслозаводу.

Філія ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» входить до групи компаній «Молочний Альянс».

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» розпочала свою роботу 25 жовтня 2012 року. Тоді ж народилась і торгова марка «Яготинське для дітей». На заводі встановлено найсучасніше обладнання закритого циклу зі Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії, Тайваню та інших країн, що виключає контакт людських рук із продукцією під час її виробництва. За три роки свого існування ТМ «Яготинське для дітей» міцно закріпилась на лідерських позиціях у своїй категорії, завоювавши 40% ринку дитячого молочного харчування України [11].

Завод розташований за адресою: Україна, 07600, Київська область, Згурівський район, селище міського типу Згурівка, вулиця Коцюбинського, будинок 6. «Яготинське для дітей», підрозділ «Яготинського маслозаводу», використовує технологічні елементи, розроблені протягом багатьох років, щоб виробляти приємні та корисні молочні продукти з натурального коров'ячого молока, дотримуючись при цьому найвищих вимог до якості при виготовленні своєї продукції. Крім того, дитячі молочні продукти «Яготинське для дітей» створюються за спеціальною рецептурою, яка враховує як зручність споживання для мам та їхніх новонароджених, так і смакові вподобання дітей. Для виробництва молочної продукції «Яготинське для дітей» використовується лише натуральне фермерське молоко найвищої якості та натуральні фруктові, овочеві та ягідні наповнювачі.

Асортимент продукції філії «Яготинське для дітей» включає:

Молоко стерилізоване, вітамінізоване – високоякісний продукт, спеціально розроблений для немовлят. Він враховує потреби маляти в білку, кальції й вітамінах. Основа молока – винятково добірне сертифіковане коров'яче молоко, яке поставляють фермерські господарства, яке додатково

збагачується потрібними вітамінами А, D, Е. Продукт призначений для прикорму малят віком від 9 місяців.

Йогурт безлактозний – кисломолочний продукт, який спеціально розроблений для дітей віком від 3 років. Він виготовляється з натурального молока, яке пройшло процес ферментації з використанням живих культур бактерій.

Кефір вітамінізований – класичний рецепт, високоякісне сертифіковане коров'яче молоко, найкращі закваски виробництва Данії й вітаміни А, D, Е – це основа кефіру «Яготинське для дітей». Продукт призначений для прикорму дітей віком від 8 місяців і малят раннього віку.

Йогурт без цукру, на фруктозі – поєднання смачного з корисним – саме в цьому сила йогуртів «Яготинське для дітей». Традиційні українські фрукти й овочі, дбайливо вирощені в екологічно чистих регіонах країни, дозволяють малюку одержати увесь спектр необхідних для нього корисних речовин.

Молочні каші «Яготинське для дітей» від 6 місяців на фруктозі, повністю готові до вживання. Вони виготовлені на основі молока з додаванням трьох злаків на вибір: рисової, гречаної і пшеничної крупи, що є унікальним джерелом енергії, рослинних білків, вітамінів групи В і різних мінералів. Вводяться каші в раціон малюка в період від 6-ти місяців.

ТМ «Яготинське для дітей» у 2013–2015 роках отримала нагороди за якість молочної продукції:

- Конкурс «Укрмолпром»:
 - Гран-прі (2015): йогурт «Персик» 3,2%, паста сиркова «Яблуко» 4,2%.
 - Золоті медалі: йогурти («Банан-гарбуз», «Малина-шипшина»), паста сиркова («Персик»), сир 5%, кефір 3,2%, молоко 3,2% (2013–2015).
- Конкурс «100 кращих товарів України»:
 - Переможці: молоко 3,2% (2015), «Заквасочка», паста сиркова «Банан» (2014), паста сиркова «Груша-кукурудза» (2013).
 - Лауреат (2013): паста йогурт «Банан-гарбуз».

Ці нагороди підтверджують високу якість продукції створеної філією ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Фінансово-економічні показники можемо розрахувати лише для ТДВ «Яготинський маслозавод» як юридичної особи, оскільки філія «Яготинське для дітей» не має окремої фінансової звітності, а її діяльність повністю інтегрована в загальну систему обліку підприємства. Результати розрахунку представлені в табл. 2.8. Аналіз ґрунтується на фінансовій звітності ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» за три роки.

Таблиця 2.8

**Основні показники діяльності підприємства ТДВ «Яготинський
маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» за 2022-2024 рік**

Показник	Од.	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. Відх. (2024-2022)	Відн. Відх. (2024- 2022), %
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід	тис. грн	3 736 091	4 857 266	5 635 593	+1 899 502	+50.84
2. Собівартість	тис. грн	3 090 847	3 979 309	4 872 373	+1 781 526	+57.64
3. Адмін. витрати	тис. грн	37 602	44 464	55 406	+17 804	+47.34
4. Витрати на збут	тис. грн	296 742	367 149	443 442	+146 700	+49.43
5. Повні витрати	тис. грн	3 425 191	4 390 922	5 371 221	+1 946 030	+56.82
6. Фін. результат (операц.)	тис. грн	291 991	444 037	237 773	-54 218	-18.57
7. Інші операц. доходи	тис. грн	47 017	19 109	105 715	+58 698	+124.87
8. Інші операц. витрати	тис. грн	65 926	41 416	132 314	+66 388	+100.68
9. Прибуток від реалізації	тис. грн	310 900	466 344	264 372	-46 528	-14.97
10. Чистий прибуток	тис. грн	155 639	255 160	95 563	-60 076	-38.60
11. Ср. вартість активів	тис. грн	2 096 799.5	2 246 138	2 327 696	+230 896.5	+11.01
12. Ср. власний капітал	тис. грн	812 617.5	877 976.5	815 758	+3 140.5	+0.39

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7
13. Ср. основні засоби	тис. грн	403 074.5	492 184.5	568 761	+165 686.5	+41.10
14. Чисельність ПВП	осіб	900	921	928	+28	+3.11
15. Витрати на 1 грн доходу	коп.	91.68	90.40	95.31	+3.63	+3.96
16. Фондовіддача	грн/грн	9.27	9.87	9.91	+0.64	+6.90
17. Продуктивність праці	тис. грн/особу	4 151.21	5 274.13	6 073.92	+1 922.71	+46.31
18. Рентабельність продукції	%	9.08	10.62	4.92	-4.16	X
19. Рентабельність продажів	%	4.17	5.25	1.70	-2.47	X
20. Рентабельність активів	%	7.42	11.36	4.11	-3.31	X
21. Рентабельність капіталу	%	19.15	29.06	11.71	-7.44	X

Джерело: рораховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей»

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стійке зростання: у 2022 році він склав 3 736 091 тис. грн, у 2023 році зріс до 4 857 266 тис. грн, а у 2024 році досяг 5 635 593 тис. грн. Це зростання на 1 899 502 тис. грн, або 50,84%, відображає збільшення обсягів продажів та розширення ринкової присутності. Водночас собівартість реалізованої продукції також значно зросла: з 3 090 847 тис. грн у 2022 році до 3 979 309 тис. грн у 2023 році та 4 872 373 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 1 781 526 тис. грн, або 57,64%. Швидше зростання собівартості порівняно з доходами вказує на підвищення витрат на виробництво, що може бути пов'язане зі зростанням цін на сировину чи енергоносії.

Адміністративні витрати та витрати на збут також демонструють зростання. Адміністративні витрати збільшилися з 37 602 тис. грн у 2022 році до 44 464 тис. грн у 2023 році та 55 406 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 17 804 тис. грн, або 47,34%. Витрати на збут зросли з 296 742 тис. грн у 2022 році до 367 149 тис. грн у 2023 році та 443 442 тис. грн у 2024 році, що відповідає зростанню на 146 700 тис. грн, або 49,43%. Загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції (собівартість, адміністративні витрати та витрати на збут) зросли з 3 425 191 тис. грн у 2022 році до 4 390 922 тис. грн у 2023 році та 5 371 221 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 1 946 030 тис. грн, або 56,82%. Витрати на 1 грн чистого доходу зросли з 91,68 коп. у 2022 році до 90,40 коп. у 2023 році та 95,31 коп. у 2024 році, що вказує на зниження ефективності використання ресурсів.

Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) у 2022 році склав 291 991 тис. грн, у 2023 році досяг максимуму в 444 037 тис. грн, але у 2024 році знизився до 237 773 тис. грн, що становить зменшення на 54 218 тис. грн, або 18,57%, порівняно з 2022 роком. Інші операційні доходи зросли з 47 017 тис. грн у 2022 році до 105 715 тис. грн у 2024 році (приріст на 58 698 тис. грн, або 124,87%), тоді як інші операційні витрати також значно збільшилися – з 65 926 тис. грн у 2022 році до 132 314 тис. грн у 2024 році (приріст на 66 388 тис. грн, або 100,68%). Прибуток від реалізації продукції, розрахований як фінансовий результат від операційної діяльності за вирахуванням інших операційних доходів плюс інші операційні витрати, склав 310 900 тис. грн у 2022 році, 466 344 тис. грн у 2023 році та 264 372 тис. грн у 2024 році, що вказує на зниження на 46 528 тис. грн, або 14,97%. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток) знизився з 155 639 тис. грн у 2022 році до 255 160 тис. грн у 2023 році та 95 563 тис. грн у 2024 році, що становить скорочення на 60 076 тис. грн, або 38,60%.

Активи та капітал підприємства також зазнали змін. Середньорічна вартість активів зросла з 2 096 799,5 тис. грн у 2022 році до 2 246 138 тис. грн у 2023 році та 2 327 696 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 230 896,5

тис. грн, або 11,01%. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася з 403 074,5 тис. грн у 2022 році до 492 184,5 тис. грн у 2023 році та 568 761 тис. грн у 2024 році, що відповідає зростанню на 165 686,5 тис. грн, або 41,10%. Середньорічна вартість власного капіталу залишилася відносно стабільною: 812 617,5 тис. грн у 2022 році, 877 976,5 тис. грн у 2023 році та 815 758 тис. грн у 2024 році, з приростом на 3 140,5 тис. грн, або 0,39%.

Продуктивність праці та чисельність персоналу демонструють позитивну динаміку. Чисельність промислово-виробничого персоналу зросла з 900 осіб у 2022 році до 921 особи у 2023 році та 928 осіб у 2024 році, що становить приріст на 28 осіб, або 3,11%. Продуктивність праці (чистий дохід на одного працівника) зросла з 4 151,21 тис. грн/особу у 2022 році до 5 274,13 тис. грн/особу у 2023 році та 6 073,92 тис. грн/особу у 2024 році, що відповідає приросту на 1 922,71 тис. грн/особу, або 46,31%. Фондовіддача (чистий дохід на одиницю основних засобів) зросла з 9,27 грн/грн у 2022 році до 9,87 грн/грн у 2023 році та 9,91 грн/грн у 2024 році, що становить приріст на 0,64 грн/грн, або 6,90%.

Рентабельність підприємства зазнала значного зниження. Рентабельність продукції знизилася з 9,08% у 2022 році до 10,62% у 2023 році та 4,92% у 2024 році, що становить зменшення на 4,16 відсоткових пункти, або 45,81%. Рентабельність продажів скоротилася з 4,17% у 2022 році до 5,25% у 2023 році та 1,70% у 2024 році, що відповідає зниженню на 2,47 відсоткових пункти, або 59,23%. Рентабельність активів зменшилася з 7,42% у 2022 році до 11,36% у 2023 році та 4,11% у 2024 році, що становить зниження на 3,31 відсоткових пункти, або 44,61%. Рентабельність власного капіталу скоротилася з 19,15% у 2022 році до 29,06% у 2023 році та 11,71% у 2024 році, що відповідає зниженню на 7,44 відсоткових пункти, або 38,85%.

Підсумовуючи результати аналізу можна сформулювати такі висновки. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 50,84% (з 3 736 091 тис. грн у 2022 році до 5 635 593 тис. грн у 2024 році), що свідчить про успішне розширення обсягів продажів та зміцнення позицій на ринку. Собівартість реалізованої

продукції зростає швидше (на 57,64%), ніж чистий дохід, що вказує на підвищення витрат на сировину, енергоносії та інші виробничі ресурси. Незважаючи на зростання доходів, фінансовий результат від операційної діяльності знизився у 2024 році до 237 773 тис. грн (на 18,57% порівняно з 2022 роком), а чистий прибуток скоротився на 38,60% (до 95 563 тис. грн). Це зумовлено швидшим зростанням витрат порівняно з доходами, а також значним збільшенням інших операційних витрат (на 100,68%). Прибуток від реалізації продукції у 2024 році знизився на 14,97% порівняно з 2022 роком, що вказує на зниження маржинальності бізнесу. Середньорічна вартість активів зростає на 11,01%, а основних засобів – на 41,10%, що свідчить про інвестиції в модернізацію виробництва та розширення потужностей. Водночас середньорічна вартість власного капіталу залишилася майже стабільною (зростання лише на 0,39%), що може вказувати на обмежене залучення додаткового капіталу. Усі показники рентабельності у 2024 році суттєво знизилися порівняно з 2022–2023 роками. Це свідчить про значне погіршення прибутковості бізнесу, що зумовлено зростанням витрат, зниженням маржі та зовнішніми економічними факторами (наприклад, інфляцією та погіршення ринкової ситуації за умов війни).

Неможливість окремого розрахунку фінансово-економічних показників для філії «Яготинське для дітей» пояснюється її юридичним і обліковим статусом. Філія не є юридичною особою і не веде окремої фінансової звітності. Усі доходи, витрати, активи та зобов'язання філії включаються до консолідованої звітності ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей». Загальні витрати, такі як адміністративні чи витрати на збут, не розподіляються окремо на філію, а активи, наприклад основні засоби, обліковуються на рівні підприємства. Операційна діяльність філії, включаючи виробництво та збут продукції ТМ «Яготинське для дітей», тісно інтегрована з діяльністю підприємства, що унеможливорює виділення її фінансових результатів без детального внутрішнього управлінського обліку, який не є публічним.

Узагальнюючи, ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» за 2022–2024 роки продемонструвало значне зростання чистого доходу на 50,84%, активів на 11,01%, основних засобів на 41,10% та продуктивності праці на 46,31%. Водночас зростання витрат на 56,82% та зниження чистого прибутку на 38,60% призвели до значного погіршення рентабельності: продажів – на 59,23%, активів – на 44,61%, власного капіталу – на 38,85%. Такі дані вказують на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності операційної діяльності для забезпечення сталого фінансового розвитку підприємства.

Загальна сума активів і пасивів ТДВ «Яготинський маслозавод» зростає з 2 029 019 тис. грн у 2022 році до 2 164 580 тис. грн у 2023 році та 2 327 696 тис. грн у 2024 році, що становить абсолютне зростання на 298 677 тис. грн, або 14,72% (табл.2.9).

Таблиця 2.9

**Результати аналізу структури балансу ТДВ «Яготинський
маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» за 2022–24 роки**

Категорія	2022, тис. грн	Частка, %	2023, тис. грн	Частка, %	2024, тис. грн	Частка, %	Абс відх 2024– 2022, тис. грн	Відн відх, 2024– 2022, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи								
Необоротні активи	424089	20,90	447473	20,67	590637	25,38	+166 548	+39,28
- Нематеріальні активи	1528	0,08	1295	0,06	1 137	0,05	-391	-25,59
- Основні засоби	390541	19,24	415608	19,20	568761	24,43	+178 220	+45,64
- Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0,00	0	0,00	326	0,01	+326	-
- Інші необоротні активи	32020	1,58	30570	1,41	20413	0,88	-11 607	-36,25
Оборотні активи	1604930	79,10	1717107	79,33	1737059	74,62	+132 129	+8,23
- Запаси	165465	8,15	192592	8,90	253031	10,87	+87 566	+52,92
- Дебіторська заборгованість за продукцію	592908	29,22	623833	28,82	672218	28,88	+79 310	+13,38

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	806529	39,75	831558	38,42	766793	32,94	-39 736	-4,93
- Гроші та їх еквіваленти	7818	0,39	41043	1,90	28237	1,21	+20 419	+261,18
- Інші оборотні активи	4470	0,22	2165	0,10	1245	0,05	-3 225	-72,15
Усього активів	202 019	100,00	2164580	100,00	2327696	100,00	+298677	+14,72
Пасиви								
Власний капітал	685040	33,76	940195	43,43	815758	35,05	+130 718	+19,08
- Зареєстрований капітал	3 797	0,19	3797	0,18	3797	0,16	0	0,00
- Резервний капітал	1528	0,08	1528	0,07	1528	0,07	0	0,00
- Нерозподілений прибуток	679715	33,49	934870	43,19	810433	34,82	+130 718	+19,23
Довгострокові зобов'язання	253895	12,51	239316	11,05	215351	9,25	-38 544	-15,18
- Довгострокові кредити банків	27913	1,38	13 957	0,64	0	0,00	-27 913	-100,00
- Інші довгострокові зобов'язання	225982	11,14	225359	10,41	215351	9,25	-10 631	-4,70
Поточні зобов'язання	1090084	53,72	985069	45,51	1296587	55,70	+206 503	+18,94
- Короткострокові кредити банків	366248	18,05	485430	22,43	494768	21,25	+128 520	+35,09
- Кредиторська заборгованість за товари	214804	10,58	244287	11,29	375305	16,12	+160 501	+74,71
- Заборгованість за розрахунками з учасниками	1774	0,09	1 774	0,08	221774	9,53	+220 000	+12 401,35
- Заборгованість із внутрішніх розрахунків	409228	20,17	154117	7,12	110881	4,76	-298 347	-72,91
- Інші поточні зобов'язання*	98030	4,83	99461	4,59	93859	4,03	-4 171	-4,25
Усього пасивів	2029019	100,00	2164580	100,00	2327696	100,00	+298 677	+14,72

Джерело: розраховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей»

Це зростання відображає розширення діяльності підприємства, зокрема через інвестиції у виробничі потужності та збільшення обсягів операційної

діяльності. Необоротні активи, які включають основні засоби, нематеріальні активи, довгострокову дебіторську заборгованість та інші необоротні активи, зросли з 424 089 тис. грн у 2022 році до 447 473 тис. грн у 2023 році та 590 637 тис. грн у 2024 році. Це відповідає зростанню на 166 548 тис. грн, або 39,28%. Частка необоротних активів у загальній структурі балансу збільшилася з 20,90% у 2022 році до 25,38% у 2024 році, що свідчить про зміщення акценту на довгострокові інвестиції. Основним драйвером зростання є основні засоби, які зросли з 390 541 тис. грн у 2022 році до 568 761 тис. грн у 2024 році, або на 178 220 тис. грн (45,64%). Цей приріст становить 96,29% від загальної суми необоротних активів у 2024 році, що вказує на значні капіталовкладення в модернізацію або розширення виробничих потужностей.

Нематеріальні активи, навпаки, зменшилися з 1 528 тис. грн до 1 137 тис. грн (-391 тис. грн, або -25,59%), що зумовлено зростанням накопиченої амортизації. Інші необоротні активи скоротилися з 32 020 тис. грн до 20 413 тис. грн (-11 607 тис. грн, або -36,25%), зменшивши свою частку до 0,88% у 2024 році. Довгострокова дебіторська заборгованість з'явилася лише у 2024 році на рівні 326 тис. грн, але її частка залишається незначною (0,01%).

Оборотні активи, які формують основну частину балансу, зросли з 1 604 930 тис. грн у 2022 році до 1 717 107 тис. грн у 2023 році та 1 737 059 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 132 129 тис. грн, або 8,23%. Проте їхня частка знизилася з 79,10% у 2022 році до 74,62% у 2024 році через швидше зростання необоротних активів. Основними компонентами оборотних активів є дебіторська заборгованість і запаси. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги зросла з 592 908 тис. грн у 2022 році до 672 218 тис. грн у 2024 році (+79 310 тис. грн, або 13,38%), що відображає збільшення продажів у кредит.

Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків, навпаки, зменшилася з 806 529 тис. грн до 766 793 тис. грн (-39 736 тис. грн, або -4,93%), скоротивши свою частку до 32,94% у 2024 році. Запаси значно зросли з 165 465 тис. грн до 253 031 тис. грн (+87 566 тис. грн, або 52,92%), що становить

10,87% балансу у 2024 році та свідчить про накопичення готової продукції та виробничих запасів для підтримки розширення виробництва.

Гроші та їх еквіваленти зросли з 7 818 тис. грн у 2022 році до 41 043 тис. грн у 2023 році, але знизилися до 28 237 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 20 419 тис. грн (261,18%) за період, але вказує на зниження ліквідності у 2024 році. Інші оборотні активи скоротилися з 4 470 тис. грн до 1 245 тис. грн (-3 225 тис. грн, або -72,15%), залишаючись незначною часткою (0,05%).

У структурі пасивів власний капітал, довгострокові та поточні зобов'язання демонструють різну динаміку. Власний капітал зріс з 685 040 тис. грн у 2022 році до 940 195 тис. грн у 2023 році, але знизився до 815 758 тис. грн у 2024 році, що становить зростання на 130 718 тис. грн, або 19,08%, порівняно з 2022 роком. Частка власного капіталу зросла з 33,76% у 2022 році до 43,43% у 2023 році, але знизилася до 35,05% у 2024 році. Основним компонентом є нерозподілений прибуток, який зріс з 679 715 тис. грн до 810 433 тис. грн (+130 718 тис. грн, або 19,23%), хоча у 2024 році його зростання сповільнилося через зниження чистого прибутку. Зареєстрований і резервний капітал залишилися стабільними на рівнях 3 797 тис. грн і 1 528 тис. грн відповідно.

Довгострокові зобов'язання скоротилися з 253 895 тис. грн у 2022 році до 239 316 тис. грн у 2023 році та 215 351 тис. грн у 2024 році, що становить зменшення на 38 544 тис. грн, або 15,18%. Їхня частка знизилася з 12,51% до 9,25%. Основне скорочення відбулося за рахунок повного погашення довгострокових кредитів банків (з 27 913 тис. грн у 2022 році до 0 тис. грн у 2024 році, -100,00%). Інші довгострокові зобов'язання зменшилися з 225 982 тис. грн до 215 351 тис. грн (-10 631 тис. грн, або -4,70%), залишаючись основною складовою цієї категорії.

Поточні зобов'язання знизилися з 1 090 084 тис. грн у 2022 році до 985 069 тис. грн у 2023 році, але зросли до 1 296 587 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 206 503 тис. грн, або 18,94%. Їхня частка зросла з 53,72%

до 55,70%. Основними драйверами зростання є короткострокові кредити банків, які зросли з 366 248 тис. грн до 494 768 тис. грн (+128 520 тис. грн, або 35,09%), кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка зросла з 214 804 тис. грн до 375 305 тис. грн (+160 501 тис. грн, або 74,71%), та заборгованість за розрахунками з учасниками, яка різко зросла з 1 774 тис. грн до 221 774 тис. грн (+220 000 тис. грн, або 12 401,35%). Водночас заборгованість із внутрішніх розрахунків значно скоротилася з 409 228 тис. грн до 110 881 тис. грн (-298 347 тис. грн, або -72,91%), що може свідчити про оптимізацію внутрішніх фінансових потоків. Інші поточні зобов'язання (включаючи заборгованість за бюджетом, страхуванням, оплатою праці тощо) незначно зменшилися з 98 030 тис. грн до 93 859 тис. грн (-4 171 тис. грн, або -4,25%).

Узагальнюючи, ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 роки продемонструвало зростання загальної суми активів і пасивів на 14,72%, що відображає розширення діяльності. Необоротні активи зросли на 39,28%, головним чином за рахунок основних засобів (+45,64%), що вказує на значні інвестиції у виробничі потужності. Оборотні активи зросли на 8,23%, але їхня частка знизилася через швидше зростання необоротних активів, з ключовим приростом у запасах (+52,92%) та дебіторській заборгованості за продукцію (+13,38%). У структурі пасивів власний капітал зріс на 19,08%, але його частка у 2024 році знизилася до 35,05% через скорочення нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання скоротилися на 15,18% з повним погашенням довгострокових кредитів, тоді як поточні зобов'язання зросли на 18,94%, зокрема через зростання короткострокових кредитів і кредиторської заборгованості. Отримані зміни вказують на активне інвестування та зростання операційної діяльності, але також на підвищення боргового навантаження, що потребує уваги до управління ліквідністю та структурою капіталу.

Для оцінки ліквідності балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» за 2022–2024 роки використаємо дані з балансу (звіту

про фінансовий стан) та розрахуємо основні коефіцієнти ліквідності (табл 2.10): коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт поточної ліквідності. Ці показники дозволять оцінити здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів.

Таблиця 2.10

**Результати аналізу показників ліквідності ТДВ «Яготинський
маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» за 2022–2024**

Показник	Формула	2022	2023	2024	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Гроші та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання (Код 1165 / Код 1695)	0,0072	0,0417	0,0218	$\geq 0,2-0,5$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Гроші та їх еквіваленти + Поточна дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання ((Код 1165 + Код 1125 + Код 1130 + Код 1135 + Код 1140 + Код 1145 + Код 1155) / Код 1695)	1,3087	1,5453	1,1435	$\geq 0,7-1,0$
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання (Код 1195 / Код 1695)	1,4723	1,7433	1,3396	$\geq 1,5-2,0$

Джерело: рораховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує частку поточних зобов'язань, що може бути негайно погашена за рахунок грошей та їх еквівалентів, залишався значно нижчим за нормативний рівень (0,2) протягом усього періоду. У 2022 році він становив 0,0072, у 2023 році зріс до 0,0417 завдяки збільшенню грошових коштів (з 7 818 тис. грн до 41 043 тис. грн), але у 2024 році знизився до 0,0218 через скорочення грошей (до 28 237 тис. грн) та зростання поточних зобов'язань (з 985 069 тис. грн до 1 296 587 тис. грн). Низький рівень абсолютної ліквідності вказує на обмежену здатність підприємства оперативно покривати зобов'язання без залучення інших активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує гроші та дебіторську заборгованість, демонструє кращу динаміку. У 2022 році він становив 1,3087, у 2023 році зріс до 1,5453, а у 2024 році знизився до 1,1435. Показник у 2022–2023 роках перевищував нормативний рівень (0,8), що свідчить про достатню здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів. Проте у 2024 році зниження до 1,1435, хоча й вище мінімального нормативу, вказує на погіршення ліквідності через зростання поточних зобов'язань швидшими темпами, ніж дебіторська заборгованість.

Коефіцієнт поточної ліквідності, який оцінює загальну здатність оборотних активів покривати поточні зобов'язання, у 2022 році становив 1,4723, у 2023 році досяг максимуму 1,7433, але у 2024 році знизився до 1,3396. У 2023 році показник відповідав нормативному рівню ($\geq 1,5$), що свідчить про достатній запас оборотних активів. Проте у 2024 році зниження нижче 1,5 вказує на зменшення фінансової стійкості, спричинене зростанням поточних зобов'язань (на 18,94%) при повільнішому зростанні оборотних активів (на 8,23%).

Загалом ліквідність балансу погіршилася у 2024 році порівняно з 2023 роком через зростання поточних зобов'язань (зокрема короткострокових кредитів і кредиторської заборгованості) швидшими темпами, ніж оборотних активів, а також через зниження обсягів грошових коштів. Для підвищення ліквідності підприємству необхідно оптимізувати управління дебіторською заборгованістю, збільшити запаси грошових коштів і контролювати зростання короткострокових зобов'язань, щоб забезпечити фінансову стійкість і здатність своєчасно виконувати зобов'язання. Формування прибутку ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» у 2022–2024 роках характеризується нерівномірною динамікою (табл.2.11).

**Результати аналізу прибутку та рентабельності ТДВ «Яготинський
маслозавод» філія «Яготинське для дітей» за 2022–2024**

Показник	Од.	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. Відх. (2024- 2022)	Відн. Відх. (2024- 2022), %
1	2	3	4	5	6	7
Прибуток						
Валовий прибуток (ВП)	тис. грн	645244	877957	763220	+117 976	+18,28
Фінансовий результат від операційної діяльності (ФРОД)	тис. грн	291991	444037	237773	-54 218	-18,57
Фінансовий результат до оподаткування (ФРДО)	тис. грн	177841	308855	117388	-60 453	-33,99
Чистий прибуток (ЧП)	тис. грн	15 639	255160	95563	-60 076	-38,60
Рентабельність						
Рентабельність продажів (РП)	%	4,17	5,25	1,70	-2,47	-59,23
Рентабельність активів (РА)	%	7,42	11,36	4,11	-3,31	-44,61
Рентабельність власного капіталу (РВК)	%	19,15	29,06	11,71	-7,44	-38,85
Рентабельність товару (РТ)	%	20,88	22,06	15,66	-5,22	-25,00

Джерело: роховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей»

У 2023 році підприємство досягло піку прибутковості завдяки зростанню чистого доходу (+30,03% порівняно з 2022 роком) і валового прибутку (+36,05%), що дозволило збільшити чистий прибуток на 63,94%. Однак у 2024 році спостерігається значне зниження всіх показників прибутку: валовий прибуток (-13,06%), фінансовий результат від операційної діяльності (-46,45%), фінансовий результат до оподаткування (-61,99%) і чистий прибуток (-62,56%). Основною причиною є швидше зростання собівартості (+22,42% у 2024 році порівняно з 2023 роком) порівняно з чистим доходом (+15,99%), а також зростання операційних витрат, зокрема витрат на збут

(+20,78%) та інших операційних витрат (+219,52%). Ці фактори свідчать про зниження операційної ефективності та потребу в оптимізації витрат.

Рентабельність підприємства демонструє аналогічну тенденцію: зростання у 2023 році та значне зниження у 2024 році. Рентабельність продажів, активів, власного капіталу та товару досягла максимуму у 2023 році (5,25%, 11,36%, 29,06% і 22,06% відповідно), що відображало ефективне використання ресурсів і зростання прибутку. Однак у 2024 році всі показники рентабельності різко знизилися: рентабельність продажів до 1,70% (-59,23%), активів до 4,11% (-44,61%), власного капіталу до 11,71% (-38,85%) і товару до 15,66% (-25,00%). Це зниження зумовлене скороченням чистого прибутку (-62,56%) при зростанні активів (+11,01%) і собівартості, що вказує на погіршення ефективності використання ресурсів і фінансових результатів.

Аналіз формування прибутку та рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 роки показує, що підприємство досягло піку фінансових результатів у 2023 році, але зазнало значного зниження у 2024 році через зростання собівартості та операційних витрат. Чистий дохід зріс на 50,84% за період, але чистий прибуток скоротився на 38,60%, а рентабельність продажів, активів, власного капіталу та товару знизилася на 59,23%, 44,61%, 38,85% і 25,00% відповідно. Для відновлення прибутковості підприємству необхідно:

- оптимізувати сировинні та операційні витрати через довгострокові контракти та енергоефективні технології.
- посилити маркетингову активність для просування бренду «Яготинське для дітей».
- розширити асортимент, додавши безлактозні продукти.

Зазначені заходи дозволять підприємству підвищити рентабельність, зміцнити фінансову стійкість і зберегти лідерство на ринку молочної продукції в умовах воєнного часу.

Оцінка стратегічного (ресурсного) потенціалу за 2022–2024 роки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства у використанні

матеріальних, людських, фінансових та нематеріальних ресурсів, а також окреслити можливості для його подальшого розвитку. Аналіз базується на даних фінансової звітності, включаючи баланс та звіт про фінансові результати, і охоплює ключові показники, такі як основні засоби, запаси, чисельність персоналу, продуктивність праці, нематеріальні активи та чистий дохід. Матеріальні ресурси є основою виробничої діяльності, і їхній розвиток відображає здатність підприємства підтримувати та розширювати виробничі потужності.

Таблиця 2.12

Результати аналізу матеріальних ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» за 2022–2024 роки

Показник	Од	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс від (2024–2022)	Відн відх, %
Основні засоби	тис. грн	390 541	415 608	568 761	+178 220	+45,64
Запаси	тис. грн	165 465	192 592	253 031	+87 566	+52,92
Фондовіддача	грн/грн	9,27	9,87	9,91	+0,64	+6,90

Джерело: роховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей»

У 2022 році основні засоби ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» становили 390 541 тис. грн, або 19,24% балансу, у 2023 році зросли до 415 608 тис. грн (19,20%), а у 2024 році досягли 568 761 тис. грн, або 24,43% балансу. Такого роду зростання на 178 220 тис. грн, або 45,64%, свідчить про значні інвестиції в модернізацію або розширення виробничих потужностей, що є ключовою перевагою для нарощування обсягів виробництва. Запаси також демонструють позитивну динаміку, збільшившись з 165 465 тис. грн у 2022 році до 192 592 тис. грн у 2023 році та 253 031 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 87 566 тис. грн, або 52,92%. Зростання запасів, зокрема готової продукції (з 37 927 тис. грн до 93 333 тис. грн), вказує на підготовку до збільшення продажів та розширення ринкової присутності. Ефективність використання основних засобів оцінюється через

фондовіддачу, яка зросла з 9,27 грн/грн у 2022 році до 9,87 грн/грн у 2023 році та 9,91 грн/грн у 2024 році, що становить приріст на 0,64 грн/грн, або 6,90%. Стабільна фондовіддача підтверджує ефективне використання матеріальних ресурсів, хоча уповільнення темпів зростання у 2024 році вказує на обмежений потенціал для подальшого підвищення ефективності без додаткових інвестицій.

Людські ресурси відіграють критичну роль у забезпеченні операційної діяльності підприємства, а їхня ефективність є важливим показником стратегічного потенціалу.

Таблиця 2.13

**Результати аналізу людських ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод»
Філія «Яготинське для дітей» за 2022–2024 роки**

Показник	Од	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс від (2024–2022)	Відн відх, %
Чисельність ПВП	осіб	900	921	928	+28	+3,11
Продуктивність праці	тис. грн/особу	4151,21	5274,13	6073,92	+1 922,71	+46,31
Коефіцієнт плинності кадрів	%	-	2,28	0,76	-	-
Коефіцієнт стабільності кадрів	%	-	97,72	99,24	-	-

Джерело: рораховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей»

Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП) зросла з 900 осіб у 2022 році до 921 особи у 2023 році та 928 осіб у 2024 році, що становить приріст на 28 осіб, або 3,11%. Цей незначний приріст свідчить про стабільність кадрової бази, яка забезпечує безперервність виробництва. Продуктивність праці, розрахована як чистий дохід на одного працівника, демонструє значне зростання: з 4 151,21 тис. грн/особу у 2022 році до 5 274,13 тис. грн/особу у 2023 році та 6 073,92 тис. грн/особу у 2024 році, що становить приріст на 1 922,71 тис. грн/особу, або 46,31%. Це зростання є однією з ключових сильних сторін підприємства, оскільки відображає високу ефективність персоналу та його вагомий внесок у збільшення чистого доходу. Показники руху персоналу додатково підтверджують стабільність кадрового складу. Коефіцієнт

плинності кадрів знизився з 2,28% у 2023 році до 0,76% у 2024 році, що свідчить про покращення утримання працівників. Відповідно, коефіцієнт стабільності кадрів зріс з 97,72% у 2023 році до 99,24% у 2024 році, що підтверджує високий рівень лояльності персоналу та низьку текучість. Ці показники вказують на міцну кадрову базу, яка є важливим стратегічним активом для забезпечення сталого розвитку.

Нематеріальні ресурси, такі як інновації, патенти та ринкова позиція бренду, є важливими для конкурентоспроможності підприємства. Нематеріальні активи, які включають права на програмне забезпечення, ліцензії чи торговельні марки, зменшилися з 1 528 тис. грн у 2022 році до 1 295 тис. грн у 2023 році та 1 137 тис. грн у 2024 році, що становить зниження на 391 тис. грн, або 25,59%. Це зменшення, спричинене переважно амортизацією, свідчить про недостатні інвестиції в інновації чи брендинг, що є слабкою стороною підприємства. Частка нематеріальних активів у балансі залишається мінімальною (0,05% у 2024 році), що обмежує їхній вплив на стратегічний потенціал.

Таблиця 2.14

Результати аналізу нематеріальних ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» за 2022–2024 роки

Показник	Од	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс від (2024–2022)	Відн відх, %
Нематеріальні активи	тис. грн	1 528	1 295	1 137	-391	-25,59
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	3 736 091	4 857 266	5 635 593	+1 899 502	+50,84

Джерело: рорховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей»

Для оцінки ринкової позиції та конкурентоспроможності використано чистий дохід від реалізації продукції, який відображає попит на продукцію підприємства, зокрема ТМ «Яготинське для дітей». Чистий дохід зріс з 3 736 091 тис. грн у 2022 році до 4 857 266 тис. грн у 2023 році та 5 635 593 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 1 899 502 тис. грн, або 50,84%. Це значне

зростання підтверджує сильну ринкову позицію підприємства та високий попит на його продукцію, що опосередковано свідчить про міцність бренду та його конкурентоспроможність.

Узагальнюючи, стратегічний потенціал ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» за 2022–2024 роки характеризується низкою сильних і слабких сторін. До сильних сторін належать значне зростання основних засобів на 45,64% та запасів на 52,92%, що забезпечує міцну матеріальну базу для розширення виробництва, а також висока продуктивність праці, яка зросла на 46,31%, та низька плинність кадрів (0,76% у 2024 році), що підтверджує стабільність і ефективність людських ресурсів. Зростання чистого доходу на 50,84% відображає сильну ринкову позицію та попит на продукцію, що є важливим нематеріальним активом. Проте слабкими сторонами є зменшення нематеріальних активів на 25,59%, що свідчить про недостатні інвестиції в інновації, низька ліквідність балансу (коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,0218), зниження рентабельності активів на 44,61% та зростання поточних зобов'язань на 18,94%, що підвищує боргове навантаження.

SWOT-аналіз Філії «Яготинське для дітей» ТДВ «Яготинський маслозавод» представляє комплексний інструмент стратегічного планування, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства в умовах воєнного стану в Україні. Методологія аналізу базується на ідентифікації сильних та слабких сторін організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, що формують стратегічний контекст функціонування підприємства.

Специфіка проведеного дослідження полягає у врахуванні кардинальних змін операційного середовища, спричинених повномасштабним вторгненням Російської Федерації в Україну, розпочатим 24 лютого 2022 року. Воєнні дії суттєво трансформували конкурентне середовище молочної галузі, створивши нові виклики та можливості для учасників ринку.

Розроблена матриця SWOT-аналізу представляє систематизований підхід до формування стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Матриця структурована за принципом перехресної взаємодії внутрішніх факторів (сильних та слабких сторін) із зовнішніми факторами (можливостями та загрозами), що дозволяє ідентифікувати чотири типи стратегічних напрямів .

Таблиця 2.15

Матриця SWOT-аналізу Філії «Яготинське для дітей»

ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Висока якість продукції • Сильна репутація бренду • Низька плинність кадрів (0,76%) • Високий рівень автоматизації (87%) • Продуктивність праці 6073,92 тис. грн/ос. • Широкий асортимент (28 позицій) 	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження рентабельності (з 5,25% до 1,70%) • Зростання собівартості на 22,42% • Слабка маркетингова активність (2/5) • Низька ліквідність (КП=1,340, КЛ=0,022) • Помірна енергоефективність (0,054 кВт·год/грн) • Зростання зобов'язань на 31,62% • Слабкі методи конкурентної боротьби (2/5) • Ризик дефіциту робочої сили
МОЖЛИВОСТІ (O)	СТРАТЕГІЇ SO	СТРАТЕГІЇ WO
<ul style="list-style-type: none"> • Цифровізація (82% у 2024 році) • Експортний потенціал до ЄС • ESG-інвестиції (2% чистого прибутку) • Розробка функціональних продуктів 	<p>SO1. Розширення експорту до ЄС на базі високої якості</p> <p>SO2. Впровадження енергонезалежних технологій</p> <p>SO3. Залучення інвестицій через репутацію</p> <p>SO4. Посилення позицій через адаптивність виробництва</p>	<p>WO1. Залучення міжнародних інвестицій для модернізації</p> <p>WO2. Використання експорту для збільшення капіталу</p> <p>WO3. Цифровий маркетинг для компенсації бюджетів</p> <p>WO4. Партнерства з локальними постачальниками</p>

1	2	3
ЗАГРОЗИ (Т)	СТРАТЕГІЇ ST	СТРАТЕГІЇ WT
<ul style="list-style-type: none"> • Жорстка конкуренція (4/5) • Зростання товарів-замінників • Зниження купівельної спроможності • Скорочення сировинної бази (-13,5%) • Нестабільність постачальників • Енергетичні відключення (50% пошкоджень) 	ST1. Диверсифікація асортименту проти ризиків попиту ST2. Використання бренду для утримання лояльності ST3. Гнучка цінова політика для сегментів ST4. Посилення контролю якості при нестабільності ST5. Програми лояльності персоналу проти міграції	WT1. Впровадження енергоефективних технологій WT2. Розвиток e-commerce для логістичних обмежень WT3. Створення стратегічних запасів сировини WT4. Антикризові фінансові стратегії WT5. Система управління ризиками

Квадрант SO (Сильні сторони × Можливості) Стратегії наступального характеру базуються на максимальному використанні конкурентних переваг підприємства для реалізації ринкових можливостей. Стратегія SO1 передбачає використання високої якості продукції та сильної репутації бренду для розширення експорту до ЄС, де відкриваються нові можливості. Стратегія SO2 спрямована на впровадження енергонезалежних технологій, що поєднує високий рівень автоматизації (87%) з необхідністю підвищення енергоефективності. Стратегія SO3 використовує репутаційний капітал для залучення ESG-інвестицій, що становлять 2% чистого прибутку. Стратегія SO4 базується на адаптивності виробничої системи з високим рівнем автоматизації для посилення позицій через розробку функціональних продуктів.

Квадрант WO (Слабкі сторони × Можливості) Стратегії розвитку спрямовані на подолання внутрішніх недоліків через використання зовнішніх можливостей. Стратегія WO1 орієнтована на залучення міжнародних інвестицій для модернізації обладнання та підвищення енергоефективності, що наразі є помірною (0,054 кВт·год/грн). Стратегія WO2 використовує експортні можливості до ЄС для поліпшення фінансового стану та збільшення оборотного капіталу, враховуючи низьку ліквідність (КП=1,340, КЛ=0,022). Стратегія WO3 компенсує слабку маркетингову активність (2/5) через розвиток

цифрового маркетингу в рамках загальної цифровізації (82% у 2024 році). Стратегія WO4 передбачає формування партнерств з локальними постачальниками для зменшення залежності від імпорту та зниження собівартості, яка зросла на 22,42%.

Квадрант ST (Сильні сторони × Загрози) Стратегії захисту використовують внутрішні переваги для нейтралізації зовнішніх загроз. Стратегія ST1 базується на диверсифікації товарного портфеля, використовуючи широкий асортимент (28 позицій) для протидії зростанню товарів-замінників та жорсткій конкуренції (4/5). Стратегія ST2 використовує силу бренду для утримання ринкових позицій в умовах зниження купівельної спроможності споживачів. Стратегія ST3 передбачає розробку гнучкої цінової політики для різних споживчих сегментів, використовуючи широкий асортимент продукції. Стратегія ST4 спрямована на посилення контролю якості для підтримання конкурентних переваг при нестабільності поставок сировини, яка скоротилася на 13,5%. Стратегія ST5 фокусується на утриманні кваліфікованого персоналу через розвиток програм лояльності.

Квадрант WT (Слабкі сторони × Загрози) Стратегії виживання спрямовані на мінімізацію внутрішніх слабкостей та зовнішніх загроз. Стратегія WT1 є критично важливою та передбачає масштабне впровадження енергоефективних технологій для зниження вразливості до енергетичних відключень, які становлять 50% пошкоджень. Стратегія WT2 орієнтована на розвиток електронної комерції для компенсації слабкої маркетингової активності (2/5) та подолання логістичних обмежень. Стратегія WT3 передбачає створення стратегічних запасів ключової сировини для забезпечення безперервності виробництва в умовах скорочення сировинної бази (-13,5%). Стратегія WT4 спрямована на розробку антикризових фінансових механізмів для управління фінансовими ризиками та підвищення ліквідності. Стратегія WT5 передбачає впровадження інтегрованої системи управління ризиками для своєчасного реагування на потенційні загрози.

Аналіз стратегічної матриці вказує на необхідність концентрації зусиль на стратегіях квадранта WT, особливо на впровадженні енергоефективних технологій (WT1), оскільки енергетична незалежність є критичним фактором виживання в умовах систематичних відключень електроенергії. Паралельно доцільно реалізовувати стратегії SO для максимального використання ринкових можливостей, зокрема розширення експорту до ЄС (SO1) та впровадження енергонезалежних технологій (SO2).

Середньострокові пріоритети включають стратегії ST для захисту ринкових позицій, особливо через диверсифікацію асортименту (ST1) та гнучку цінову політику (ST3), а також стратегії WO для подолання внутрішніх обмежень через використання зовнішніх можливостей, зокрема залучення міжнародних інвестицій (WO1) та розвиток цифрового маркетингу (WO3).

Успішна реалізація стратегічної матриці дозволить підприємству не лише адаптуватися до поточних викликів, включаючи зниження рентабельності та зростання собівартості, але й створити основу для стабільного розвитку в умовах жорсткої конкуренції та економічної нестабільності. Ключовими факторами успіху стануть ефективне управління витратами, підвищення енергоефективності, посилення експортної діяльності та активне використання цифрових технологій у всіх аспектах діяльності підприємства.

2.3. Дослідження стану та особливостей формування чинників успіху підприємства

Аналіз конкурентного середовища розкриває ключові фактори, що впливають на ринкову позицію підприємства, та дозволяє оцінити виклики й можливості в молочній галузі (табл 2.16). Молочна галузь України характеризується високими бар'єрами входу через значні капітальні інвестиції та необхідність відповідності суворим стандартам якості. Значна економія на масштабах збуту (оцінка 4) відображає сильну позицію ТДВ «Яготинський

маслозавод» як одного з лідерів ринку, що ускладнює вхід нових гравців через потребу в масштабних дистрибуційних мережах. Високий рівень фінансових інвестицій (оцінка 5) вказує на необхідність значних капіталовкладень у сучасне обладнання, технології та сертифікацію, що є суттєвим бар'єром для новачків.

Таблиця 2.16

**Оцінка конкурентного середовища діяльності ТДВ «Яготинський
маслозавод» Філія «Яготинське для дітей»**

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка
1	2	3	4
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту	4
		Високий рівень фінансових інвестицій	5
		Низький ступінь диференціації продукції	3
		Консерватизм існуючої системи поставок	3
		Необхідність залучення постійних покупців	4
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики	2
		Низька інноваційна активність управління персоналом	3
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби	2
	Середнє значення впливу появи нових конкурентів (Інк)		3,25
	2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною
Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару			3
Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			3
2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів		Поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок	2
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			3,00
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів	3
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів	4
		Високий ступінь стандартизації продукції	3

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4
	3.2. Торговельна сила споживачів	Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	4
		Зростання рівня інформованості покупців про товари	4
		Висока цінова еластичність товару	4
	Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)		3,67
4. Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників	2
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків	3
		Низька вартість переходу до іншого постачальника	2
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Відсутність власних оборотних коштів	1
		Нестача складських приміщень	2
	Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)		2,00
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції	4
		Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів	3
		Сильними конкурентами є невеликі ринки	2
		Незначний приріст попиту на товар підприємства	3
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми	4
		Відсутні дослідження конкурентів	2
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг	3
	Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами (Ік)		3,00

Джерело: власні експертні оцінки автора

Середній ступінь диференціації продукції (оцінка 3) відображає наявність унікальних продуктів, таких як закваска «Яготинська» та дитяча лінійка, але загалом молочна продукція залишається відносно стандартизованою, що може полегшити вхід конкурентам з інноваційними пропозиціями. Консерватизм існуючої системи поставок (оцінка 3) вказує на усталені відносини з дистриб'юторами та ритейлерами, що ускладнює доступ

нових гравців до каналів збуту. Необхідність залучення постійних покупців (оцінка 4) підкреслює важливість лояльності споживачів, особливо для бренду «Яготинське для дітей», що є викликом для нових брендів.

Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів оцінюється як помірна. Відсутність активної маркетингової політики (оцінка 2) свідчить про недостатню агресивність у просуванні бренду порівняно з деякими конкурентами, що може відкривати можливості для нових гравців. Середня інноваційна активність управління персоналом (оцінка 3) відображає певні зусилля у підвищенні кваліфікації працівників, але не є лідируючою практикою в галузі.

Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби (оцінка 2) вказує на відносну стабільність ринку, але також на недостатню готовність до агресивної конкуренції. Середнє значення впливу появи нових конкурентів (Інк): $(4 + 5 + 3 + 3 + 4 + 2 + 3 + 2) / 8 = 3,25$.

Товари-замінники в молочній галузі включають рослинні напої (соеве, мигдальне молоко), дешеві аналоги та продукцію без бренду. Перевагу отримує товар з нижчою ціною (оцінка 4) відображає чутливість споживачів до ціни, що створює загрозу від дешевших альтернатив. Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару (оцінка 3) вказують на зростання сегменту економ-продукції, що може конкурувати з преміум-продуктами «Яготинське».

Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів (оцінка 3) підкреслює необхідність диференціації через унікальні продукти, такі як функціональні закваски. Поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок (оцінка 2), є менш значною проблемою, оскільки підробки в молочній галузі менш поширені через суворі стандарти якості. Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз): $(4 + 3 + 3 + 2) / 4 = 3,00$.

Висока мінливість смаків і вподобань споживачів (оцінка 4) відображає динамічність ринку, особливо в сегменті дитячих і функціональних продуктів. Зростання рівня інформованості покупців про товари (оцінка 4) через доступ

до інформації в інтернеті підвищує вимоги до якості та прозорості бренду. Висока цінова еластичність товару (оцінка 4) вказує на чутливість споживачів до змін цін. Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$): $(3 + 4 + 3 + 4 + 4 + 4) / 6 = 3,67$.

Сила постачальників у молочній галузі є відносно низькою через наявність багатьох постачальників сировини. Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників (оцінка 2) свідчать про доступність альтернативних джерел молока, наприклад, від холдингів «Астарта-Київ» чи «Кернел-Трейд». Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків (оцінка 3) відображають гнучкість у виборі постачальників, але також потребу в стабільних контрактах. Низька вартість переходу до іншого постачальника (оцінка 2) вказує на легкість зміни партнерів. Відсутність власних оборотних коштів (оцінка 1) оцінена низько, оскільки фінансовий стан підприємства стабільний (власний капітал 815 758 тис. грн у 2024 році). Нестача складських приміщень (оцінка 2) не є значною проблемою завдяки розвиненій логістиці. Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост}$): $(2 + 3 + 2 + 1 + 2) / 5 = 2,00$.

Незначний приріст попиту на товар підприємства (оцінка 3) відображає стабільний, але обмежений ріст ринку молочної продукції. Вдале місце розташування фірми (оцінка 4) є перевагою завдяки близькості до сировинної бази та логістичних центрів. Відсутність досліджень конкурентів (оцінка 2) вказує на потенційну слабкість у стратегічному плануванні. Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг (оцінка 3), що свідчить про відносно рівні умови конкуренції. Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами (I_k): $(4 + 3 + 2 + 3 + 4 + 2 + 3) / 7 = 3,00$.

Коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища ($K_{впливу}$) розраховується за формулою:

$$K_{впливу} = 0,2 * I_{нк} + 0,2 * I_{мз} + 0,3 * I_{нок} + 0,1 * I_{пост} + 0,2 * I_k, \quad (2.2)$$

де

$$I_{нк} (\text{вплив нових конкурентів}) = 3,25$$

$I_{тз}$ (вплив товарів-замінників) = 3,00

$I_{пок}$ (вплив покупців) = 3,67

$I_{пост}$ (вплив постачальників) = 2,00

$I_{к}$ (інтенсивність конкуренції) = 3,00

$$K_{впливу} = 0,2 * 3,25 + 0,2 * 3,00 + 0,3 * 3,67 + 0,1 * 2,00 + 0,2 * 3,00 \\ = 0,650 + 0,600 + 1,101 + 0,200 + 0,600 = 3,151.$$

Коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища для ТДВ «Яготинський маслозавод» (Філія «Яготинське для дітей») становить 3,151 з максимально можливих 5 балів, що вказує на помірно високий рівень конкурентного тиску в молочній галузі. Сильна ринкова позиція підприємства підкріплена значними інвестиціями в матеріальні ресурси (зростання основних засобів на 45,64%), високою продуктивністю праці (зростання на 46,31%) та зростанням чистого доходу на 50,84%, що відображає попит на продукцію. Проте виклики включають високу конкурентну силу покупців, зростання товарів-замінників і недостатню маркетингову активність.

Спектральний аналіз основних чинників успіху ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» за 2024 рік дозволяє оцінити ключові аспекти, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, через призму цінностей, технологій, ринкової позиції, людського капіталу, інфраструктури та ESG-факторів.

Таблиця 2.17

**Аналіз основних чинників успіху ТДВ «Яготинський маслозавод»
Філія «Яготинське для дітей» за 2024 рік**

Спектр чинників	Показники оцінки	Значення	Якісна характеристика
1	2	3	4
Цінності			
Корпоративна культура	Плинність кадрів	0,76%	Надвисока стабільність
Якість продукції	Частка браку	0,50%	Високі стандарти
Клієнтоорієнтованість	Задоволеність клієнтів	93%	Міцна позиція

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4
Технології			
Виробничі	Рівень автоматизації	87%	Високий рівень автоматизації
Енергоефективність	Енергосмність	0,054 кВт·год/грн	Помірна ефективність
Інформаційні	Цифровізація	82%	Високий рівень
Зрілість галузі			
Ринкова позиція	Частка ринку	19,00%	Лідерська позиція
Конкурентоспроможність	Рентабельність продажів	1,70%	Низька стабільність
Динаміка	Темп росту доходу	15,99%	Помірне зростання
Людський капітал			
Продуктивність	Продуктивність праці	6 073,92 тис. грн/ос.	Дуже висока ефективність
Мотивація	Середня зарплата	17 500 грн	Вище ринкового рівня
Розвиток	Витрати на навчання	2% ФОП	Системний підхід
Інфраструктура			
Виробнича	Фондовіддача	9,91	Висока ефективність
Логістична	Оборотність запасів	21,87	Помірна ефективність
Збутова	Затовареність	0,018	Висока ефективність
ESG-фактори			
Екологічні	Відповідність ISO 14001	Повна	Повна відповідність
Соціальні	Соціальні інвестиції	2% прибутку	Помірна активність
Управлінські	Прозорість	Висока	Висока відповідність

Джерело: власні експертні оцінки автора

Аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» за 2024 рік дозволяє конкретизувати положення щодо чинників успіху підприємства.

Високий рівень задоволеності клієнтів, який сягає 93%, підтверджує ефективність клієнтоорієнтованого підходу як ключового фактора ринкового успіху. Даний показник корелює з мінімальною часткою браку продукції на рівні 0,50%, що засвідчує системність підходу до забезпечення якості на всіх етапах виробничого процесу.

Технологічні чинники характеризуються високим ступенем розвитку та створюють міцну основу для конкурентоспроможності підприємства. Рівень автоматизації виробничих процесів у 87% дозволяє забезпечувати стабільну якість продукції та оптимізувати витратні процеси. Показник цифровізації у 82% свідчить про прогресивність інформаційних технологій та готовність до викликів цифрової трансформації.

Енергоємність виробництва на рівні 0,054 кВт·год/грн характеризується як помірно ефективна, що створює потенціал для подальшої оптимізації енергетичних витрат та підвищення екологічної стійкості виробничих процесів.

Ринкові чинники демонструють сильні позиції підприємства в конкурентному середовищі. Частка ринку у 19% забезпечує лідерські позиції та створює передумови для впливу на галузеві тенденції. Темп росту доходу у 15,99% свідчить про динамічний розвиток та здатність нарощувати обсяги діяльності навіть в умовах ринкової нестабільності.

Водночас рентабельність продажів на рівні 1,70% характеризується як недостатньо стабільна, що вказує на необхідність оптимізації структури витрат та підвищення ефективності операційної діяльності.

Людський капітал виступає потужним драйвером успіху організації. Продуктивність праці у розмірі 6073,92 тис. грн на особу значно перевищує галузеві показники та демонструє високу ефективність використання трудових ресурсів. Середня заробітна плата у 17500 грн створює конкурентоздатність на ринку праці та сприяє залученню кваліфікованих спеціалістів.

Системний підхід до розвитку персоналу підтверджується витратами на навчання у розмірі 2% від фонду оплати праці, що забезпечує постійне підвищення компетентності працівників та адаптацію до технологічних новацій.

Інфраструктурні чинники характеризуються високою ефективністю використання матеріальних активів. Фондовіддача на рівні 9,91 свідчить про оптимальне співвідношення між інвестиціями в основні засоби та

генерованими доходами. Оборотність запасів у 21,87 разів демонструє помірну ефективність управління товарно-матеріальними цінностями з потенціалом для подальшої оптимізації.

Коефіцієнт затовареності у 0,018 підтверджує високу ефективність збутової діяльності та збалансованість між виробничими потужностями та ринковим попитом.

ESG-фактори набувають все більшого значення в контексті сталого розвитку підприємства. Повна відповідність стандарту ISO 14001 засвідчує високий рівень екологічної відповідальності та готовність до дотримання міжнародних вимог. Соціальні інвестиції у розмірі 2% від прибутку демонструють помірну активність у сфері корпоративної соціальної відповідальності з можливостями для подальшого розширення.

Високий рівень управлінської прозорості створює передумови для довіри з боку стейкхолдерів та забезпечує ефективність корпоративного управління.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей» застосовано методичний підхід, що базується на аналізі ключових показників діяльності підприємства. Цей підхід дозволяє оцінити ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан та ефективність організації збуту. Нижче представлено таблицю 2.18, яка детально розкриває систему показників та методику їх розрахунку для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.18

**Методичний підхід до кількісної оцінки чинників успіху -
конкурентоспроможності**

Показник	Формула	Пояснення
1	2	3
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)		
1.1 Рівень витрат (РВ)	$РВ = СВпр / ЧД$	СВпр - собівартість реалізованої продукції, ЧД - чистий дохід
1.2 Фондовіддача (Ф)	$Ф = ЧД / СВОЗ$	СВОЗ - середньорічна вартість основних засобів

Продовження табл. 2.18

1	2	3
1.3 Рентабельність товару (РТ)	$РТ = ВП / СВпр$	ВП - валовий прибуток
1.4 Продуктивність праці (ПП)	$ПП = ЧД / СЧР$	СЧР - середньорічна чисельність працівників
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)		
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	$КА = Аноб / Б$	Аноб - необоротні активи, Б - баланс
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	$КП = Аоб / Зп$	Аоб - оборотні активи, Зп - поточні зобов'язання
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$КЛ = Г / Зп$	Г - гроші та їх еквіваленти
2.4 Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	$КО = ЧД / Аоб$	
3. Критерій ефективності організації збуту товарів (ЕЗ)		
3.1 Рентабельність продажу продукції (РП)	$РП = ЧП / ЧД$	ЧП - чистий прибуток
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$КЗ = (ГП - ЧД) / ЧД$	ГП - готова продукція
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	$КВ = ЗМ * 0,25$	ЗМ - кількість змін
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	$КР = Вз / ЧП$	Вз - витрати на збут
Ефективність виробництва (ЕВ)	$ЕВ = 0,31 * РВ + 0,19 * Ф + 0,4 * РТ + 0,1 * ПП$	
Фінансовий стан організації (ФС)	$ФС = 0,29 * КА + 0,2 * КП + 0,3КЛ + 0,15 * КОБ$	
Ефективність збуту (ЕЗ)	$ЕЗ = 0,37 * РП + 0,29 * КЗ + 0,21 * КВ + 0,13 * КР$	
Конкурентоспроможність підприємства (ККО)	$ККО = 0,26 * ЕВ + 0,4 * ФС + 0,34 * ЕЗ$	

Джерело:

узагальнено

за

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3239/3162/>

Методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства базується на комплексному аналізі трьох ключових критеріїв: ефективності виробничої діяльності, фінансового стану та ефективності організації збуту. Кожен з критеріїв формується через систему взаємопов'язаних показників, що отримують бальну оцінку відповідно до відхилення від базового 2022 року.

Застосована методика передбачає присвоєння балів у діапазоні від 5 до 15, де 10 балів відповідає базовому рівню 2022 року з допустимим відхиленням

±10%. Поліпшення показника на 50% і більше оцінюється максимальними 15 балами, тоді як погіршення на аналогічну величину отримує мінімальні 5 балів. Градація між крайніми значеннями здійснюється з кроком у 10% зміни показника, що забезпечує достатню чутливість системи оцінювання до коливань операційних параметрів.

Таблиця 2.19

**Кількісна оцінка чинників успіху-конкурентоспроможності ТДВ
«Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» за 2022–2024
роки**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Бали 2022 рік	Бали 2023 рік	Бали 2024 рік
1	2	3	4	5	6	7
1. Ефективність виробничої діяльності (ВД)						
Рівень витрат (РВ), грн/грн	0,827	0,819	0,865	11	11	10
Фондовіддача (Ф), грн/грн	9,27	9,87	9,91	12	14	14
Рентабельність товару (РТ), %	20,88%	22,06%	15,66%	14	15	12
Продуктивність праці (ПП), тис. грн/ос.	4 151,21	5 274,13	6 073,92	13	15	15
ЕВ	12,59	13,57	12,06			
2. Фінансовий стан (ФП)						
Коефіцієнт автономії (КА)	0,209	0,207	0,254	10	10	11
Коефіцієнт покриття (КП)	1,472	1,743	1,340	10	12	9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,007	0,042	0,022	8	9	8
Коефіцієнт оборотності (КО)	2,33	2,83	3,24	11	12	13
ФС	8,95	9,80	9,34			
3. Ефективність організації збуту (ЕЗ)						
Рентабельність продажу (РП), %	4,17%	5,25%	1,70%	15	15	10
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	-0,990	-0,986	-0,983	13	11	11
Коефіцієнт завантаження (КВ)	0,75	0,75	0,75	10	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	1,907	1,439	4,639	8	9	7
ЕЗ	12,46	12,01	9,90			
ККО	11,09	11,53	10,25			

Джерело: рораховано за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей»

Рівень витрат демонструє стабільну динаміку протягом аналізованого періоду. У 2022 році показник складав 0,827 грн/грн, незначно покращившись до 0,819 грн/грн у 2023 році, що відповідає 11 балам через мінімальне зниження витратомісткості. Погіршення до 0,865 грн/грн у 2024 році повертає оцінку до базових 10 балів, оскільки зростання витрат залишається в межах допустимого коридору $\pm 10\%$.

Фондовіддача характеризується позитивною тенденцією зростання. Базове значення 9,27 грн/грн у 2022 році оцінюється у 12 балів, що вказує на рівень ефективності використання основних засобів вище середнього. Зростання до 9,87 грн/грн та 9,91 грн/грн у наступні роки відповідає 14 балам, демонструючи стабільне поліпшення віддачі від інвестицій у виробничі активи на 40-50%.

Особливої уваги заслуговує динаміка рентабельності товару. Високі показники 2022-2023 років (20,88% та 22,06% відповідно) оцінені у 14-15 балів, проте різке зниження до 15,66% у 2024 році призводить до падіння оцінки до 12 балів. Таке коливання може свідчити про зміну цінової політики або зростання собівартості продукції.

Продуктивність праці демонструє найбільш позитивну динаміку серед всіх показників ефективності виробництва. Зростання з 4 151,21 тис. грн/ос. у 2022 році до 6 073,92 тис. грн/ос. у 2024 році відображає максимальні 15 балів у останні два роки, що вказує на успішну оптимізацію трудових процесів та підвищення кваліфікації персоналу.

Коефіцієнт автономії залишається відносно стабільним на рівні 0,207-0,254, що відповідає 10-11 балам. Незначне поліпшення у 2024 році свідчить про деяке зміцнення фінансової незалежності підприємства, хоча загальний рівень автономії залишається помірним.

Коефіцієнт покриття характеризується нестабільною динамікою. Поліпшення з 1,472 до 1,743 у 2023 році (12 балів) сполучається з погіршенням до 1,340 у 2024 році (9 балів), що може вказувати на циклічні коливання в управлінні оборотним капіталом або зміни в структурі поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє критично низькі значення протягом всього періоду (0,007-0,042), що відповідає 8-9 балам. Такі показники свідчать про обмежені можливості підприємства щодо миттєвого погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів вказує на позитивну тенденцію зростання з 2,33 до 3,24, що відповідає поступовому підвищенню оцінки з 11 до 13 балів. Таке зростання вказує на поліпшення ефективності використання оборотних активів та прискорення обороту капіталу.

Рентабельність продажу демонструє найбільш контрастну динаміку серед всіх аналізованих показників. Високі значення 2022-2023 років (4,17% та 5,25%) оцінені максимальними 15 балами, проте різке падіння до 1,70% у 2024 році знижує оцінку до базових 10 балів. Таке зниження може свідчити про посилення конкурентного тиску або зміни в ринкових умовах.

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією залишається стабільно від'ємним (-0,983 до -0,990), що відповідає 11-13 балам. Від'ємні значення вказують на ефективну систему збуту, коли підприємство не накопичує надлишкові запаси готової продукції.

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей стабільно утримується на рівні 0,75 (10 балів), що свідчить про використання 75% наявних потужностей. Стабільність показника може вказувати як на збалансованість виробничої програми, так і на потенційні резерви для нарощування обсягів виробництва.

Коефіцієнт ефективності реклами демонструє негативну тенденцію, погіршуючись з 1,907 до 4,639, що відповідає зниженню оцінки з 8 до 7 балів. Зростання коефіцієнта свідчить про збільшення витрат на збут відносно отриманого прибутку, що може вказувати на зниження ефективності маркетингових заходів.

Загальна конкурентоспроможність підприємства, розрахована як зважена сума трьох критеріїв, коливається в діапазоні 10,25-11,53 балів. Пік

показника припадає на 2023 рік (11,53 бали), тоді як у 2024 році спостерігається зниження до 10,25 балів, що наближається до базового рівня.

Аналіз вагових коефіцієнтів у формулі розрахунку свідчить про найбільшу значущість фінансового стану (40%) у формуванні загальної конкурентоспроможності, тоді як ефективність збуту (34%) та виробнича діяльність (26%) мають менший, але все ж істотний вплив. Така структура вагових коефіцієнтів відображає критичну важливість фінансової стабільності для довгострокового функціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності відображає циклічний характер розвитку підприємства з піком у 2023 році та деяким зниженням у 2024 році, що вимагає прийняття коригувальних управлінських рішень для відновлення позитивної тенденції.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз охоплює молокопереробну галузь, ринок дитячого харчування, фінансово-економічні показники, структуру балансу, ліквідність, формування прибутку та рентабельності, а також стратегічний потенціал ТДВ «Яготинський маслозавод» Філія «Яготинське для дітей» за 2022–2024 роки.

Молокопереробна галузь та ринок дитячого харчування демонструють високий рівень конкуренції та динамічні зміни, зумовлені воєнними викликами. АТ «Молочний Альянс», до якого входить ТДВ «Яготинський маслозавод», зміцнив позиції, збільшивши частку ринку з 17,14% у 2022 році до 18,16% у 2023 році. Філія «Яготинське для дітей» утримує 40% сегменту молочного дитячого харчування завдяки високій якості та спеціалізованому асортименту.

Фінансово-економічна діяльність підприємства характеризується зростанням чистого доходу на 50,84% (з 3 736 091 тис. грн у 2022 році до 5 635 593 тис. грн у 2024 році), що свідчить про успішне розширення продажів і

зміцнення ринкової позиції. Проте собівартість зросла швидше (+57,64%), що призвело до зниження чистого прибутку на 38,60% (з 155 639 тис. грн до 95 563 тис. грн). Рентабельність продажів скоротилася з 5,25% у 2023 році до 1,70% у 2024 році.

Структура балансу відображає розширення діяльності: загальна сума активів і пасивів зросла на 14,72% (до 2 327 696 тис. грн). Необоротні активи збільшилися на 39,28%, а оборотні активи – на 8,23%. Власний капітал зріс на 19,08%, але його частка знизилася до 35,05%. Поточні зобов'язання зросли на 18,94%, що підвищує боргове навантаження.

Ліквідність балансу погіршилася у 2024 році: коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до 0,0218, швидкої ліквідності – до 1,1435, поточної ліквідності – до 1,3396.

Стратегічний потенціал підприємства характеризується сильними сторонами: продуктивність праці зросла на 46,31%, фондівдача залишилася стабільною (9,91 грн/грн), а плинність кадрів знизилася до 0,76%. Слабкі сторони включають високий знос основних засобів (55,7%), низьку ліквідність та зниження нематеріальних активів (-25,59%).

Загальна конкурентоспроможність підприємства, розрахована як зважена сума трьох критеріїв (ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан, ефективність організації збуту), коливається в діапазоні 10,25-11,53 балів. Пік показника припадає на 2023 рік (11,53 бали), тоді як у 2024 році спостерігається зниження до 10,25 балів. Динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності відображає циклічний характер розвитку підприємства з піком у 2023 році та деяким зниженням у 2024 році, що вимагає прийняття коригувальних управлінських рішень для відновлення позитивної тенденції.

**РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ
«ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ФІЛІЇ «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ
ДІТЕЙ»**

**3.1. Програма діяльності підприємства щодо підвищення
конкурентоспроможності на підґрунті розвитку чинників успіху**

Формування стратегічної програми розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей» базується на комплексному аналізі внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх ринкових тенденцій. Дослідження показало, що компанія володіє значним потенціалом для зміцнення конкурентних позицій через диверсифікацію продуктового портфеля та впровадження інноваційних рішень у сфері дитячого харчування.

Аналіз поточного асортименту молочних каш підприємства дозволяв виявити як переваги, так і можливості для розширення продуктової лінійки. Наразі філія пропонує споживачам п'ять основних видів готових до вживання молочних каш, розроблених спеціально для харчування дітей віком від шести місяців.

Таблиця 3.1

**Асортимент молочних каш ТДВ «Яготинський маслозавод» філії
«Яготинське для дітей»**

Тип продукту	Смак/Варіант	Вік	URL
1	2	3	4
Молочна каша	Вівсяна, безлактозна, банан, 500 мл	6+ місяців	https://yagotynkids.com.ua/ua/product/kasha/vivsiana-bezlaktozna-banan-500
Молочна каша	Вівсяна, безлактозна, банан, 200 мл	6+ місяців	https://yagotynkids.com.ua/ua/product/kasha/vivsiana-bezlaktozna-banan
Молочна каша	Гречана	6+ місяців	https://yagotynkids.com.ua/ua/product/kasha/grechana
Молочна каша	Пшенична	6+ місяців	https://yagotynkids.com.ua/ua/product/kasha/pshenychna

Продовження табл 3.1

1	2	3	4
Молочна каша	Рисова	6+ місяців	https://yagotynkids.com.ua/ua/product/kasha/rysova

Джерело: сформовано за даними підприємства

Представлена продуктова лінійка характеризується використанням натуральних інгредієнтів та фруктози як підсолоджувача. Виробничий процес передбачає застосування високоякісного молока та природних зернових культур, включаючи рис, гречку та пшеницю. Продукти не потребують додаткового приготування, що значно підвищує зручність їхнього використання для батьків.

Маркетингові дослідження галузі дитячого харчування свідчать про зростаючий попит на спеціалізовані продукти. Аналітичні матеріали Future Market Insights демонструють активну адаптацію виробників до споживчих потреб у сфері безлактозних продуктів харчування. Паралельно експерти Best Food Importers фіксують підвищений інтерес українських споживачів до нішевих продуктових категорій, зокрема безлактозних та безглютенених варіантів.

Враховуючи виявлені ринкові тенденції та внутрішні можливості підприємства, розроблено концепцію розширення асортименту безлактозних каш. Стратегічне планування передбачає створення продуктів, які відповідатимуть сучасним потребам споживачів та посилюватимуть конкурентні переваги філії (табл. 3.2).

Наразі філія пропонує споживачам п'ять основних видів готових до вживання молочних каш, розроблених спеціально для харчування дітей віком від шести місяців. Асортимент включає різноманітні смаки та поживні комбінації, які забезпечують збалансоване харчування для малюків на різних етапах розвитку. Кожен продукт розроблений з урахуванням специфічних потреб дитячого організму та відповідає найвищим стандартам якості та безпеки.

Для забезпечення та підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей» необхідно впровадити комплексну програму стратегічних дій, яка враховує як поточні виклики, так і перспективні можливості розвитку. Ця програма повинна бути гнучкою та адаптивною, здатною реагувати на швидкі зміни ринкового середовища та споживчих уподобань. Ключовими напрямками цієї програми мають стати:

1. Мінімізація воєнних ризиків: В умовах нестабільної геополітичної ситуації критично важливим є інвестування в резервні джерела енергії, такі як автономні генератори та системи безперебійного живлення. Це дозволить забезпечити безперервність виробничих процесів навіть за умов перебоїв у централізованому енергопостачанні. Паралельно необхідно диверсифікувати логістичні маршрути, розробивши альтернативні схеми постачання сировини та дистрибуції готової продукції. Такий підхід мінімізує ризики, пов'язані з можливим пошкодженням транспортної інфраструктури. Крім того, варто розглянути можливість створення стратегічних запасів ключових інгредієнтів та матеріалів, щоб забезпечити безперебійне виробництво в періоди можливих логістичних збоїв.

2. Оптимізація витрат: Впровадження енергоефективних технологій має стати пріоритетним напрямком для зниження операційних витрат. Це може включати модернізацію виробничого обладнання, оптимізацію систем опалення та охолодження, а також впровадження систем енергетичного менеджменту. Додатково, необхідно провести ретельний аналіз та перегляд цінової політики, враховуючи зміни у структурі витрат та ринкові тенденції. Це дозволить забезпечити оптимальний баланс між конкурентоспроможністю продукції та рентабельністю виробництва. Важливо також розглянути можливості автоматизації виробничих процесів та впровадження lean-технологій для підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення відходів.

3. Посилення маркетингової активності: Враховуючи зростаючу роль цифрових технологій у споживчій поведінці, необхідно активізувати цифрові маркетингові кампанії. Особливу увагу слід приділити використанню локальності як конкурентної переваги, оскільки 26% споживачів віддають перевагу місцевим виробникам. Це може включати розробку таргетованої реклами в соціальних мережах, створення інтерактивного контенту для батьків та дітей, а також розвиток програм лояльності з використанням мобільних додатків. Важливо також розвивати партнерські відносини з педіатрами та дитячими нутриціологами для підвищення довіри до бренду та посилення його експертного позиціонування.

4. Забезпечення безпеки активів: Розробка комплексних планів захисту матеріальних та нематеріальних активів підприємства є критично важливою в умовах підвищених ризиків. Це включає не лише фізичну охорону виробничих потужностей, але й кібербезпеку для захисту інформаційних систем та інтелектуальної власності. Необхідно також розробити протоколи дій у надзвичайних ситуаціях та забезпечити регулярні тренінги для персоналу. Важливо впровадити систему резервного копіювання критично важливих даних та забезпечити можливість віддаленого управління ключовими бізнес-процесами.

5. Використання нових ринкових можливостей: Розширення асортименту нішевих продуктів, зокрема безлактозних каш, відповідає сучасним трендам здорового харчування та дозволить задовольнити потреби специфічних сегментів споживачів. Паралельно необхідно провести ґрунтовне дослідження можливостей експорту до країн ЄС, враховуючи потенціал українських виробників на європейському ринку дитячого харчування. Важливо також розглянути можливості створення продуктів з додатковою функціональною цінністю, наприклад, збагачених пробіотиками або омега-3 жирними кислотами, що відповідає зростаючому попиту на продукти для підтримки імунітету та когнітивного розвитку дітей.

Враховуючи ці стратегічні напрямки, було прийнято рішення зосередитися на розробці та впровадженні нової лінійки безлактозних каш як ключового заходу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Цей вибір обґрунтований зростаючим попитом на спеціалізовані продукти харчування та можливістю використати існуючі виробничі потужності для створення інноваційної продукції. Розробка безлактозних каш дозволить не лише розширити асортимент, але й задовольнити потреби дітей з лактозною непереносимістю, що становить значний сегмент ринку, який наразі недостатньо охоплений вітчизняними виробниками.

Маркетингові дослідження галузі дитячого харчування свідчать про зростаючий попит на спеціалізовані продукти. Це пов'язано з підвищенням обізнаності батьків щодо специфічних потреб дитячого харчування, зростанням кількості діагностованих випадків харчової непереносимості, а також загальним трендом на персоналізоване харчування. Безлактозні продукти стають все більш популярними не лише серед дітей з підтвердженою лактозною непереносимістю, але й серед батьків, які шукають альтернативні варіанти харчування для своїх дітей з метою профілактики можливих алергічних реакцій або покращення травлення.

Впровадження лінійки безлактозних каш дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей» зайняти унікальну нішу на ринку дитячого харчування, посилити свої конкурентні позиції та потенційно збільшити частку ринку. Це також відкриє можливості для розширення експортної діяльності, особливо на ринках ЄС, де попит на спеціалізовані продукти дитячого харчування стабільно зростає.

Таблиця 3.2

Концепція розширення асортименту молочних безлактозних каш

Тип каші	Смакові варіанти	Функціональні характеристики	Цільові переваги
1	2	3	4
Рисова каша	З додаванням яблука	Легка засвоюваність, вітамінне збагачення	Ідеальна для чутливого травлення
Гречана каша	З натуральною лохиною	Багата на вітаміни групи В	Підтримка розвитку нервової системи

Продовження табл 3.2

1	2	3	4
Пшенична каша	З органічною грушею	Джерело рослинних білків	Енергетична цінність для активних дітей
Кукурудзяна каша	З полуничним смаком	Інноваційна зернова основа	Яскравий смак, привабливий для дітей
Просяна каша	З персиковим ароматом	Збагачена мінеральними речовинами	Альтернатива традиційним злакам
Каша з кіноа	З екзотичним манго	Суперфуд з високим вмістом білка	Відповідність трендам здорового харчування
Мультизернова каша	Композиція з вівсянки, рису та кіноа з ягідним міксом	Збалансоване поєднання поживних речовин	Комплексне харчування в одному продукті

Джерело: власні експертні оцінки автора

Запропонована концепція продуктового розширення враховує принципи раціонального харчування дітей та сучасні тенденції споживчого попиту. Використання різноманітних зернових культур забезпечує широкий спектр поживних речовин, необхідних для гармонійного розвитку дитячого організму.

Особливої уваги заслуговує включення до асортименту мультизернових формул, які поєднують переваги декількох злакових культур. Такий підхід дозволяє максимізувати харчову цінність продукту та задовольнити зростаючий попит батьків на комплексні рішення для дитячого харчування.

Стратегічне планування впровадження нових продуктів потребує ретельного опрацювання управлінських заходів. Враховуючи результати SWOT-аналізу діяльності філії за 2024 рік, визначено ключові напрями реалізації програми розвитку. Планування здійснювалося з урахуванням наявних виробничих потужностей, що дозволяє уникнути значних капітальних інвестицій у модернізацію обладнання.

Далі наведено стратегічний план управлінських заходів для реалізації програми розширення асортименту у табл. 3.3.

**Стратегічний план управлінських заходів для реалізації програми
розширення асортименту**

№	Напрямок діяльності	Стратегічна мета	Часові рамки	Відповідальні підрозділи	Бюджет (тис. грн)	Прогнозовані результати
1	2	3	4	5	6	7
1	Маркетингові дослідження та продуктова розробка	Ідентифікація споживчих переваг та створення інноваційних рецептур	Травень 2025 – Жовтень 2025	Департамент маркетингу, R&D-лабораторія, технологічна служба	1000	Аналітичний звіт з топ-3 смаковими перевагами, 7 затверджених технологічних карт
2	Експериментальне виробництво та споживче тестування	Виготовлення пілотних партій та оцінювання ринкового сприйняття	Листопад 2025 – Січень 2026	Технологічний департамент, виробничий відділ, маркетингова служба	1250	Звіт з експертними рекомендаціями, селекція 3-4 продуктів для комерціалізації
3	Маркетингова комунікація та брендинг	Формування обізнаності цільової аудиторії про нові продукти	Липень 2026 – Грудень 2026	Відділ маркетингових комунікацій, PR-служба, комерційний департамент	1900	Підвищення розпізнаваності бренду на 10%, досягнення аудиторії 500 тисяч споживачів
4	Логістична оптимізація та канална стратегія	Налагодження стабільних каналів збуту та дослідження експортних можливостей	Липень 2026 – Грудень 2026	Логістичний департамент, відділ продажів, фінансова служба	2700	Залучення 3 нових дистриб'юторів, аналітичний звіт щодо експортного потенціалу
5	Фінансове планування та інвестиційне забезпечення	Мобілізація ресурсів для розробки та просування продуктової лінійки	Травень 2025 – Червень 2026	Фінансовий департамент, вище керівництво	-	Формування конкурентоспроможної цінової стратегії
6	Ризик-менеджмент	Мінімізація впливу воєнних та економічних чинників	Травень 2025 – Грудень 2026	Служба безпеки, фінансовий та логістичний департаменти	-	Скорочення ризиків операційних збоїв на 20%, розробка антикризового плану

Джерело: власні експертні оцінки автора

Загальний обсяг фінансування програми становить 6850 тис гривень, що свідчить про масштабність та комплексність запланованих заходів. Розподіл

ресурсів відображає пріоритетність різних напрямів діяльності, при цьому найбільші інвестиції спрямовуються на логістичну оптимізацію та фінансове планування.

Ключові стратегічні завдання програми включають розробку та комерціалізацію нових видів безлактозних каш до завершення 2025 року. Прогнозується досягнення 15-відсоткового зростання продажів нових продуктів у 2026 році порівняно з базовим 2024 роком. Паралельно планується підвищити впізнаваність бренду «Яготинське для дітей» на десять відсотків серед батьків дітей віком від шести місяців до трьох років.

Логістичні процеси потребують оптимізації до кінця 2026 року з метою забезпечення ефективного розподілу продукції. Стратегічне планування також передбачає зміцнення позицій на внутрішньому ринку України та проведення дослідження експортних можливостей до країн Європейського Союзу.

Реалізація розробленої програми враховує сильні сторони підприємства, зокрема репутацію високоякісного виробника та наявні виробничі потужності. Водночас заходи спрямовані на подолання ідентифікованих слабкостей, включаючи низьку рентабельність окремих продуктових ліній та недостатню маркетингову активність.

Управління ризиками займає особливе місце в стратегічному плануванні, враховуючи складну геополітичну ситуацію та економічну нестабільність в Україні. Розроблені заходи дозволяють мінімізувати потенційний негативний вплив зовнішніх чинників на операційну діяльність підприємства.

Успішна імплементація програми створить надійний фундамент для довгострокового розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей» та посилення її конкурентних позицій на ринку спеціалізованого дитячого харчування. Комплексний підхід до планування забезпечує синергетичний ефект від реалізації різних напрямів діяльності та максимізує ймовірність досягнення поставлених стратегічних цілей.

3.2 Обґрунтування доцільності розширення асортименту молочних безглютенових каш

Відповідно до сформованого плану (табл.3.3) пропонується виробництво трьох перших рецептур молочних безглютенових каш в якості першого етапу впровадження.

Таблиця 3.4

Розрахунок числа днів роботи за рік

Обладнання за закріпленим асортиментом	Календарний фонд часу	Вихідні та святкові	Ремонт обладнання (Поточний)	Ремонт обладнання (Капітальний)	Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання
Лінія виробництва дитячих каш	365	104	10	5	119	246

Джерело: створено автором за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей»

Добова потужність визначається по провідному обладнанню та розраховується за формулою:

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

де:

P_g — годинна потужність провідного обладнання (23,45 кг/год);

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

$K_{змін}$ — кількість змін на добу (2).

$$P_{доб} = 23,45 \times 8 \times 2 = 375,2 \text{ кг/добу}$$

Фактичний добовий обсяг виробництва розраховується за формулою:

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

$$P_{факт} = 375,2 \times 0,65 = 243,87 \text{ кг/добу (з урахуванням 5% браку)}$$

Річний обсяг виробленої продукції розраховується за формулою:

$$O = P_{\text{факт}} \times K_{\text{д.р.}} \quad (3.3)$$

$$O = 243,87 \times 246 = 60\,000 \text{ кг} = 60 \text{ т}$$

Таблиця 3.5

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, кг	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, кг	Річний обсяг виробленої продукції, т	Частка в загальному обсязі, %
Рисова каша з яблуком	400	0,65	81,29	20	33,33
Гречана каша з лохиною	400	0,65	81,29	20	33,33
Пшенична каша з грушею	400	0,65	81,29	20	33,33
Всього			243,87	60	100

Джерело: створено автором за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей»

У табл. 3.6 наведемо розрахунок вартості сировини для рисової каші з яблуком на 1 тону.

Таблиця 3.6

Розрахунок вартості сировини для рисової каші з яблуком на 1 тону

Найменування	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 т, грн
1	2	3	4	5
Молоко коров'яче нормалізоване	кг	942	16	15072
Фермент лактаза	кг	1.5	2200	3300
Борошно рисове	кг	200	35	7000
Яблучне пюре	кг	70	45	3150
Фруктоза	кг	35	80	2800
Мальтодекстрин	кг	20	120	2400
Пребіотик інουλін	кг	2.5	850	2125
Упаковка (тетра-пак 200г)	од.	5000	1.2	6000
Трубочки	од.	5000	0.2	1000
Картонні коробки	од.	208	10	2080
Разом витрат на сировину і матеріали				44927
Транспортно-заготівельні витрати (5%)				454
Разом сировина і матеріали				45381

Джерело: створено автором за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей»

Розрахунок вартості сировини для виробництва 1 тонни рисової каші з яблуком демонструє структуру витрат на основні компоненти продукту. Загальна вартість сировини і матеріалів, включаючи транспортно-заготівельні витрати, становить 45 381 грн на 1 тону готової продукції. Найбільшу частку у структурі витрат займає молоко коров'яче нормалізоване, що складає близько 33,5% від загальної вартості сировини. Значними також є витрати на борошно рисове та упаковку. Врахування транспортно-заготівельних витрат у розмірі 5% забезпечує більш точну оцінку реальних витрат на виробництво. Така детальна калькуляція є основою для подальшого аналізу собівартості продукції, оптимізації виробничих процесів та ціноутворення, що має критичне значення для забезпечення конкурентоспроможності продукту на ринку.

Таблиця 3.7

Розрахунок вартості сировини для гречаної каші з лохиною на 1 тону

Найменування	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 т, грн
Молоко коров'яче нормалізоване	кг	942	16	15072
Фермент лактаза	кг	1.5	2200	3300
Борошно гречане	кг	200	40	8000
Лохина сушена	кг	40	450	18000
Фруктоза	кг	35	80	2800
Мальтодекстрин	кг	20	120	2400
Пребіотик інουλін	кг	2.5	850	2125
Трубочки	од.	5000	0.2	1000
Упаковка (тетра-пак 200г)	од.	5000	1.20	6000
Картонні коробки	од.	208	10	2080
Разом витрат на сировину і матеріали				60777
Транспортно-заготівельні витрати (5%)				454
Разом сировина і матеріали				61231

Джерело: створено автором за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей»

Розрахунок витрат на сировину для виготовлення пшеничної каші з грушею, як альтернативного продукту в лінійці дитячого харчування, представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок вартості сировини для пшеничної каші з грушею на 1 тону

Найменування	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 т, грн
Молоко коров'яче нормалізоване	кг	942	16	15072
Фермент лактаза	кг	1.5	2200	3300
Борошно пшеничне	кг	200	28	5600
Грушеве пюре органічне	кг	70	70	4900
Фруктоза	кг	35	80	2800
Мальтодекстрин	кг	20	120	2400
Пребіотик інουλін	кг	2.5	850	2125
Упаковка (тетра-пак 200г)	од.	5000	1.2	6000
Трубочки	од.	5000	0.2	1000
Картонні коробки	од.	208	10	2080
Разом витрат на сировину і матеріали				45277
Транспортно-заготівельні витрати (5%)				454
Разом сировина і матеріали				45731

Джерело: створено автором за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей»

Наведені дані в таблиці 3.8 детально відображають структуру витрат на сировину та матеріали для виробництва пшеничної каші з грушею. Ця інформація є ключовою для розуміння формування собівартості продукції. Однак, для повного аналізу виробничих витрат необхідно також врахувати енергетичну складову, яка відіграє важливу роль у технологічному процесі.

У табл. 3.9 наведемо розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі.

Таблиця 3.9

Розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі

Енерговитрати	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 т, грн
Електроенергія	кВт·год	300	8	2400
Газ природний	м ³	105	18	1470
Всього по статті			X	3870

Джерело: створено автором за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей»

Аналіз енерговитрат, представлений у таблиці 3.9, демонструє значний вплив електроенергії та газу на собівартість продукції. Загальні витрати на енергоресурси складають 3870 грн на тонну готової продукції, що є вагомою складовою виробничих витрат.

Переходячи до наступного важливого аспекту формування собівартості, розглянемо витрати на оплату праці. Таблиця 3.10 представляє розрахунок основної заробітної плати робітників, що безпосередньо задіяні у виробничому процесі.

Таблиця 3.10

Розрахунок основної заробітної плати робітників

Професія	Кількість робітників на зміну, чол.	Годинна тарифна ставка, грн	Тривалість зміни, год.	Кількість змін	Тарифний фонд заробітної плати за добу, грн
Оператори лінії	1	110	8	1	880
Пакувальники	1	105	8	1	840
Всього					1720

Джерело: створено автором за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей»

Таблиця 3.10 надає детальний розрахунок основної заробітної плати робітників, залучених до виробничого процесу. Вона відображає кількість працівників на зміну, їхні годинні тарифні ставки, тривалість зміни та кількість змін. Дані є ключовими для визначення витрат на оплату праці, які становлять важливу частину загальних виробничих витрат.

Для повного розуміння економічних аспектів виробництва дитячих безлактозних каш, розглянемо планову калькуляцію. Таблиця 3.11 узагальнює всі виробничі та невиробничі витрати, включаючи сировину, енергоресурси, заробітну плату та інші статті, формуючи повну собівартість продукції для різних видів каш. Така деталізація дозволяє провести глибокий аналіз структури витрат та оцінити економічну ефективність виробництва кожного виду продукції.

Таблиця 3.11

Планова калькуляція виробу «Дитячі каші безлактозні», грн за 1т

№ п/п	Найменування статей калькуляції	Безлактозна каша з яблуком	Безлактозна каша з лохиною	Безлактозна каша з грушею
1	Сировина і матеріали	45381.00	61231.00	45731.00
2	Паливо та енергія на технологічні цілі	3870.00	3870.00	3870.00
3	Основна заробітна плата робітників	7052.00	7052.00	7052.00
4	Додаткова заробітна плата	4936.40	4936.40	4936.40
5	Єдиний соціальний внесок	2637.45	2637.45	2637.45
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	4936.40	4936.40	4936.40
7	Загальновиробничі витрати	23976.80	23976.80	23976.80
8	Виробнича собівартість (1+2+3+4+5+6+7+8)	92790.05	108640.05	93140.05
9	Адміністративні витрати (5% від виробничої собівартості)	4639.50	5432.00	4657.00
10	Витрати на збут (12% від виробничої собівартості)	11134.81	13036.81	11176.81
11	Повні витрати (9+10+11)	108564.36	127108.86	108973.86

Джерело: створено автором за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей»

На основі даних планової калькуляції було розраховано відпускну ціну для кожного виду каші з урахуванням бажаного рівня рентабельності 20% та торговельної націнки 10%. При формуванні ціни враховувалися виробничі

витрати, адміністративні витрати, витрати на збут. Результати цих розрахунків, які дозволяють оцінити економічну доцільність виробництва та прогнозувати позиціонування продукції на ринку, представлені в наступній таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок відпускної ціни дитячих каш вагою 200 г

№ п/п	Показники	Безлактозна каша з яблуком	Безлактозна каша з лохиною	Безлактозна каша з грушею
1	Виробнича собівартість	92790.05	108640.05	93140.05
2	Адміністративні витрати	4639.50	5432.00	4657.00
3	Витрати на збут	11134.81	13036.81	11176.81
4	Повні витрати	108564.36	127108.86	108973.86
5	Рентабельність, %	20.00	20.00	20.00
6	Прибуток	21712.87	25421.77	21794.77
7	Відпускна ціна без ПДВ (4+6)	130277.23	152530.63	130768.63
8	ПДВ	26055.45	30506.13	26153.73
9	Відпускна ціна з ПДВ (7+8)	156332.67	183036.75	156922.35
10	Відпускна ціна за 1 шт. (200 г), грн	31.27	36.61	31.38
11	Торгівельна націнка, %	10.00	10.00	10.00
12	Роздрібна ціна 1 виробу	34.39	40.27	34.52

Аналіз таблиці 3.12 дозволяє зробити висновок про економічну доцільність виробництва нової лінійки безлактозних каш для дітей. Розрахунки показують, що відпускна ціна без ПДВ для різних видів каш коливається від 130277,23 грн до 152530,63 грн за партію, що свідчить про конкурентоспроможність продукції на ринку.

Важливо відзначити, що при встановленій рентабельності 20% підприємство зможе отримати прибуток у розмірі від 21712,87 грн до 25421,77 грн за кожен партію, залежно від виду каші.

Роздрібна ціна одного виробу (200 г) варіюється від 34,39 грн до 40,27 грн, що є прийнятним для споживачів, враховуючи специфіку та якість продукту. Такий рівень цін дозволяє забезпечити достатню маржу для торгових

мереж (торгівельна націнка 10%) і водночас зберегти привабливість для кінцевого споживача.

Для оцінки впливу запропонованого рішення на загальні показники діяльності підприємства, розглянемо таблицю 3.13, яка демонструє прогнозовані зміни ключових фінансових показників ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей» у проектному 2026 році порівняно з 2024 роком.

Таблиця 3.13

**Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності
ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей»**

Показники	Од. виміру	2024 рік	Проектний 2025 рік	Відхилення (абс.)	Відхилення (%)
Чистий дохід від реалізації (без ПДВ)	тис. грн	5635593.00	5643864.53	8271.53	0.15
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	4872373.00	4879265.94	6892.94	0.14
Адміністративні витрати	тис. грн	55406.00	55700.57	294.57	0.53
Витрати на збут	тис. грн	443442.00	444148.97	706.97	0.16
Повні витрати	тис. грн	5371221.00	5378113.94	6892.94	0.13
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	117388.00	118766.59	1378.59	1.17
Чистий фінансовий результат	тис. грн	95563.00	96693.44	1130.44	1.18
Витрати на 1 грн.	тис. грн	95.31	95.29	-0.02	-0.02
Рентабельність продукції	%	2.19	2.21	0.02	X
Рентабельність діяльності продажів	%	1.70	1.71	0.02	X

Джерело: створено автором за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей»

Аналіз демонструє вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей». Чистий дохід від реалізації прогнозовано зросте на 8271,53 тис. грн, що становить 0,15% приросту. Собівартість реалізованої продукції збільшиться на 6892,94 тис. грн (0,14%), що пропорційно відповідає зростанню доходу.

Адміністративні витрати зростуть на 294,57 тис. грн (0,53%), а витрати на збут - на 706,97 тис. грн (0,16%).

Повні витрати зростуть на 6892,94 тис. грн (0,13%), що відповідає загальній тенденції зростання показників діяльності підприємства. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1378,59 тис. грн (1,17%), а чистий фінансовий результат - на 1130,44 тис. грн (1,18%).

Позитивним є зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції на 0,02%, що свідчить про підвищення ефективності виробництва. Рентабельність продукції та рентабельність діяльності продажів також демонструють незначне зростання на 0,02 процентних пункти кожна.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з підвищення конкурентоспроможності підприємства та впровадження обґрунтованого заходу

Організаційно-технологічна модель реалізації плану розширення асортименту безлактозних каш Філії «Яготинське для дітей» розроблена для забезпечення ефективного впровадження нових продуктів, представлених у таблиці 3.4, без модернізації виробництва. Модель поєднує організаційні, технологічні та управлінські компоненти, що забезпечують координацію всіх етапів реалізації плану: від розробки продуктів до їх дистрибуції. Модель структурована за трьома ключовими блоками:

- Організаційний блок визначає структуру управління, розподіл обов'язків і координацію між підрозділами.
- Технологічний блок описує використання наявних виробничих потужностей і технологічних процесів для створення нових каш.
- Управлінський блок включає механізми планування, контролю, фінансування та управління ризиками.

Організаційно-технологічна модель реалізації проекту розширення асортименту безлактозних каш ТДВ «Яготинський маслозавод» філії «Яготинське для дітей»

Блок	Компонент	Відповідальні особи	Очікувані результати	Терміни виконання
1	2	3	4	5
Організаційний блок	Керуюча структура	Генеральний директор, керівники відділів (маркетинг, R&D, виробництво, продажі, логістика, фінанси)	Чітка координація між підрозділами, своєчасне виконання заходів	Травень 2025 – Грудень 2026
Організаційний блок	Керуюча структура	Генеральний директор, керівники відділів (маркетинг, R&D, виробництво, продажі, логістика, фінанси)	Чітка координація між підрозділами, своєчасне виконання заходів	Травень 2025 – Грудень 2026
	Розподіл обов'язків	Координаційна група, керівники відділів	Ефективний розподіл завдань, уникнення дублювання функцій	Травень 2025 – Грудень 2026
	Комунікація	Відділ IT, маркетинг, продажі	Безперебійна комунікація, швидке реагування на зміни	Травень 2025 – Грудень 2026
Технологічний блок	Використання обладнання	Технологічний відділ, виробництво	Виробництво нових каш на існуючих потужностях	Травень 2025 – Січень 2026
	Технологічний процес	Технологічний відділ, виробництво	Відповідність стандартам, брак $\leq 5\%$	Листопад 2025 – Грудень 2026
	Пілотне виробництво	Виробництво, R&D	Вибір 3–4 каш для масштабного виробництва	Листопад 2025 – Січень 2026
	Масштабне виробництво	Виробництво	Стабільне виробництво 1636 т/рік	Липень 2026 – Грудень 2026
Управлінський блок	Планування	Координаційна група	Виконання плану за графіком	Травень 2025 – Грудень 2026
	Фінансування	Фінансовий відділ, генеральний директор	виконання в межах бюджету	Травень 2025 – Червень 2026
	Контроль і моніторинг	Координаційна група	Своєчасне виявлення та усунення відхилень	Травень 2025 – Грудень 2026
	Управління ризиками	Відділ безпеки, фінанси, логістика	Зниження ризиків перебоїв на 20%, антикризовий план	Травень 2025 – Грудень 2026

Джерело: власні експертні оцінки автора

Організаційний блок моделі є фундаментом для ефективної координації всіх етапів реалізації плану розширення асортименту, забезпечуючи чіткий розподіл обов'язків, безперебійну комунікацію та структуроване управління проектом. Його основна мета полягає в створенні системи, яка дозволяє синхронізувати дії різних підрозділів підприємства, мінімізуючи ризик затримок і дублювання функцій в умовах воєнної нестабільності та обмежених ресурсів.

Центральним елементом організаційного блоку є створення проектною команди під керівництвом генерального директора, до складу якої входять керівники ключових підрозділів: маркетингу, досліджень і розробок (R&D), виробництва, продажів, логістики, фінансів і безпеки. Така команда відповідає за планування, моніторинг і контроль виконання заходів, передбачених планом (таблиця 3.5). Для забезпечення прозорості та своєчасного реагування на виклики передбачено проведення щомісячних нарад, під час яких аналізується прогрес, виявляються відхилення від графіку та розробляються коригувальні дії. Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень координації, що є критично важливим у контексті логістичних перебоїв і воєнних ризиків, зазначених у SWOT-аналізі.

Розподіл обов'язків між підрозділами чітко визначений для забезпечення ефективного виконання кожного заходу. Відділ маркетингу відповідає за дослідження ринку, аналіз конкурентів і розробку рекламних кампаній, що дозволяє адаптувати нові продукти до потреб батьків дітей віком від 6 місяців до 3 років. Відділ R&D спільно з технологічним відділом розробляє рецептури нових каш, адаптовані до наявних виробничих потужностей, мінімізуючи витрати. Відділ виробництва забезпечує виготовлення пілотних партій і масштабне виробництво, тоді як відділи продажів і логістики оптимізують дистрибуцію та досліджують експортний потенціал. Фінансовий відділ залучає інвестиції через гранти та кредити, а відділ безпеки управляє воєнними та економічними ризиками. Цей розподіл

обов'язків усуває дублювання функцій і підвищує ефективність реалізації проєкту.

Комунікація є ключовим елементом організаційного блоку. Для внутрішньої взаємодії між підрозділами використовується корпоративна система управління проєктами, наприклад, Trello, яка забезпечує обмін інформацією в реальному часі та відстеження прогресу. Зовнішня комунікація з партнерами, такими як дистриб'ютори, дитячі садки та медичні центри, здійснюється через CRM-систему, що дозволяє ефективно управляти відносинами та координувати промоакції. Виділено 150 тис. грн на організацію нарад і програмне забезпечення, що є частиною загального бюджету 8350 тис. грн. Очікувані результати включають чітку координацію між підрозділами, своєчасне виконання заходів і мінімізацію організаційних ризиків, що сприяє успішному впровадженню нових продуктів у складних воєнних умовах.

Технологічний блок моделі зосереджений на забезпеченні виробництва семи нових безлактозних каш, включаючи мультизлакову формулу (таблиця 3.3), з використанням наявних виробничих потужностей підприємства, що дозволяє мінімізувати капітальні витрати та відповідати стратегії економії ресурсів в умовах воєнної нестабільності. Мета блоку полягає в адаптації технологічних процесів до нових рецептур, забезпеченні якості продуктів відповідно до стандартів HACCP і ISO 22000 та досягненні планового обсягу виробництва із браком не більше 5%.

Основою технологічного блоку є використання існуючих виробничих ліній із високим рівнем автоматизації (87%, як зазначено в SWOT-аналізі), які включають обладнання для змішування, пастеризації, гомогенізації, стерилізації та пакування в Tetra Brik Aseptic. Технологічний відділ відповідає за налаштування параметрів обладнання (температури, часу обробки) для роботи з новими інгредієнтами, такими як лохина, кіноа, манго, без необхідності модернізації. Цей підхід дозволяє знизити витрати та прискорити

перехід до виробництва нових продуктів, що є критично важливим у контексті економічних викликів, спричинених війною.

Технологічний процес виробництва структурований у чотири етапи. На першому етапі здійснюється підготовка сировини: закупівля молока фруктози, мальтодекстрину, інуліну та лактази. Для мінімізації ризиків перебоїв у постачанні передбачено створення стратегічних запасів сухого молока. Другий етап включає змішування інгредієнтів, гідроліз лактози за допомогою лактази, термічну обробку, гомогенізацію та стерилізацію, що забезпечує безлактозність і безпечність продукту. На третьому етапі продукт пакується в упаковки Tetra Brik Aseptic, які потім групуються в картонні коробки для транспортування. Четвертий етап передбачає контроль якості, що гарантує відповідність стандартам і рівень браку не вище 5%.

Пілотне виробництво є важливим етапом, який включає виготовлення тестових партій для оцінки технологічної сумісності та споживчого сприйняття. Дегустації проводяться в супермаркетах і дитячих центрах, а зворотний зв'язок аналізується для коригування рецептур. Масштабне виробництво планується на рівні, організовано в одну зміну з можливістю масштабування.

Управлінський блок моделі забезпечує ефективне планування, фінансування, контроль і управління ризиками для реалізації плану розширення асортименту, створюючи основу для досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах воєнних і економічних викликів. Мета блоку полягає в координації ресурсів, моніторингу прогресу та мінімізації впливу зовнішніх загроз, таких як логістичні перебої, відключення електроенергії та конкуренція, визначених у SWOT-аналізі.

Планування є ключовим елементом управлінського блоку, що включає детальний графік виконання заходів: дослідження ринку (травень–жовтень 2025), пілотне виробництво (листопад 2025 – січень 2026), маркетинг і дистрибуція (липень–грудень 2026), фінансовий план (травень 2025 – червень 2026) та управління ризиками (травень 2025 – грудень 2026). Встановлено

ключові показники ефективності (КРІ): зростання продажів на 15%, підвищення впізнаваності бренду на 10%, зниження логістичних витрат на 5%. Ці показники дозволяють чітко оцінювати прогрес і коригувати дії.

Контроль і моніторинг здійснюються через щомісячні звіти, підготовлені координатором проектної групи, та проміжні оцінки після ключових етапів (жовтень 2025, січень 2026, грудень 2026). Аналіз відхилень від бюджету та графіку дозволяє вчасно коригувати план, забезпечуючи його виконання в межах встановлених термінів.

Висновки до розділу 3

Програма підвищення конкурентоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод" філії "Яготинське для дітей" зосереджена на стратегії розширення асортименту безлактозних каш. Запропоновано впровадження трьох нових рецептур: рисової каші з яблуком, гречаної каші з лохиною та пшеничної каші з грушею.

Економічна доцільність розширення асортименту підтверджується розрахунками виробничих і фінансових показників. Річний обсяг виробництва нових каш оцінюється в 60 тонн, що забезпечується наявними виробничими потужностями з урахуванням 246 робочих днів на рік та фактичного добового обсягу виробництва 243,87 кг. Собівартість виробництва однієї тонни безлактозних каш варіюється від 92790,05 до 108640,05 грн залежно від рецептури. Відпускна ціна за упаковку 200 г з ПДВ встановлена на рівні від 31,27 до 36,61 грн, що забезпечує рентабельність на рівні 20%.

При встановленій рентабельності 20% підприємство зможе отримати прибуток у розмірі від 21712,87 грн до 25421,77 грн за кожен тонну, залежно від виду каші. Роздрібна ціна одного виробу (200 г) варіюється від 34,39 грн до 40,27 грн, що є конкурентоспроможним на ринку дитячого харчування. Вплив запропонованих заходів на загальну діяльність підприємства є позитивним. За прогнозами, у 2026 році чистий дохід від реалізації зросте на 0,15% (до 5 643 864,53 тис. грн), а чистий прибуток збільшиться на 1,18% (до

96 693,44 тис. грн) порівняно з 2024 роком. Рентабельність продукції підвищиться з 2,19% до 2,21%, а рентабельність продажів – з 1,70% до 1,71%. Витрати на 1 грн доходу незначно знизяться (з 95,31 до 95,29 коп.), що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів.

Організаційно-технологічна модель реалізації проекту забезпечує структуроване виконання плану через три блоки: організаційний, технологічний і управлінський. Організаційний блок забезпечує чітку координацію між підрозділами та ефективний розподіл обов'язків.

Технологічний блок фокусується на використанні наявного обладнання та оптимізації виробничих процесів. Управлінський блок включає механізми планування, контролю, фінансування та управління ризиками.

Запропонована програма розширення асортименту є економічно обґрунтованою та стратегічно важливою для підприємства. Вона дозволить посилити конкурентні позиції на ринку дитячого харчування, диверсифікувати продуктовий портфель та підвищити фінансові показники діяльності в умовах воєнної нестабільності та економічних викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження конкурентоспроможності ТДВ "Яготинський маслозавод" філії "Яготинське для дітей" та розроблена програма її підвищення дозволяють зробити ряд важливих висновків та запропонувати відповідні рекомендації. Конкурентоспроможність підприємства виявилася комплексним поняттям, що характеризується відносністю, складністю, інтегральністю та змінністю, і визначається здатністю організації ефективно функціонувати на ринку, пропонуючи споживачам товари та послуги вищої цінності порівняно з конкурентами. Аналіз молокопереробної галузі та ринку дитячого харчування виявив високий рівень конкуренції та динамічні зміни. ТДВ "Яготинський маслозавод" філія "Яготинське для дітей" зберігає міцні позиції, утримуючи 40% сегменту молочного дитячого харчування.

Фінансово-економічна діяльність підприємства характеризується зростанням чистого доходу на 50,84% за період 2022-2024 рр., що свідчить про успішне розширення продажів. Проте спостерігається зниження чистого прибутку на 38,60% та скорочення рентабельності продажів з 5,25% до 1,70%, що вказує на необхідність оптимізації витрат. Структура балансу відображає розширення діяльності підприємства, але водночас виявляє певні ризики: зниження частки власного капіталу до 35,05% та зростання поточних зобов'язань на 18,94%. Ліквідність балансу погіршилася у 2024 році, що потребує уваги керівництва.

Стратегічний потенціал підприємства характеризується сильними сторонами, такими як зростання продуктивності праці на 46,31% та низька плинність кадрів (0,76%). Водночас виявлено слабкі сторони: високий знос основних засобів (55,7%) та зниження нематеріальних активів на 25,59%. Розроблена програма підвищення конкурентоспроможності, зосереджена на розширенні асортименту безлактозних каш, є економічно обґрунтованою. Прогнозований річний обсяг виробництва нових каш складає 60 тонн, а рентабельність продукції оцінюється на рівні 20%. Реалізація запропонованої

програми потребує інвестицій у розмірі 6850 тис. грн, але очікується позитивний вплив на фінансові показники підприємства: зростання чистого доходу на 0,15% та чистого прибутку на 1,18% у 2026 році порівняно з 2024 роком.

Відпускна ціна за упаковку 200 г з ПДВ встановлена на рівні від 31,27 до 36,61 грн, що забезпечує рентабельність на рівні 20%. При цьому підприємство зможе отримати прибуток у розмірі від 21712,87 грн до 25421,77 грн за кожну тонну, залежно від виду каші. Роздрібна ціна одного виробу (200 г) варіюється від 34,39 грн до 40,27 грн, що є конкурентоспроможним на ринку дитячого харчування.

На основі проведеного аналізу пропонується впровадити розроблену програму розширення асортименту безлактозних каш, що дозволить диверсифікувати продуктовий портфель та зміцнити конкурентні позиції на ринку дитячого харчування. Необхідно розробити та реалізувати комплексну програму оптимізації витрат для підвищення рентабельності діяльності, зосередившись на ефективному управлінні собівартістю продукції.

Важливо провести модернізацію основних засобів для зниження рівня їх зносу та підвищення ефективності виробництва, розглянувши можливості залучення інвестицій або використання лізингових схем для оновлення обладнання. Рекомендується розробити стратегію управління ліквідністю та оптимізації структури капіталу для покращення фінансової стійкості підприємства та зниження фінансових ризиків. Посилення маркетингової активності, зокрема через digital-канали, сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових споживачів, особливо в сегменті безлактозної продукції.

Розвиток інноваційної діяльності, зосереджений на розробці нових продуктів з високою доданою вартістю та унікальними споживчими властивостями, дозволить зміцнити ринкові позиції. Посилення роботи з персоналом через впровадження програм навчання та розвитку сприятиме підтримці високої продуктивності праці та низької плинності кадрів.

Реалізація цих рекомендацій дозволить ТДВ "Яготинський маслозавод" філії "Яготинське для дітей" не лише зберегти, але й зміцнити свої конкурентні позиції на ринку дитячого харчування, забезпечуючи стабільне зростання та фінансову стійкість в умовах динамічного ринкового середовища та воєнної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 21. С. 251–254.
2. Булах І. В.. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія . Дніпро : ДРУК-ІНФО, 2022. 244 с.
3. Галич О. А. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 6. С. 27-32.
4. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2021. № 48/2. С. 189–196.
5. Лупак Р. Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2023. Вип. 20.6. С. 248-252.
6. Сергієнко О. А. Просторово-динамічна оцінка та аналіз індикаторів конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 41–46.
7. Шевченко І. Ю. Тенденції та закономірності розвитку ринку продажу автомобілів в Україні. *Економічний простір*. 2021. № 90. С. 120–127.
8. Антонюк Г. Я. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі в умовах євроінтеграції: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2021. 20 с.
9. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2021. № 5. С. 9-18.
10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2020. 470 с.
11. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. С. 24-28.
12. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 94-103

13. Суха І. В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2008. 20 с

14. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 35-38.

15. Легімонова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*: веб-сайт. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf> (Дата звернення: 04.04.2025)

16. Близнюк С. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 41-42.

17. Васильців Т. Г. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2019. Вип. 21.2. С. 132-136.

18. Бойченко К.С. Фактори інтегрованого розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2021. № 6(2). С. 108-112.

19. Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 273–278

20. Iamandi I.E., Constantin L.G., Munteanu S.M., Cernat-Gruici B. Mapping the ESG Behavior of European Companies. A Holistic Kohonen Approach. *Sustainability*. 2022. № 11(12). P. 3276.

21. Валінкевич Н. В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. 2021. № 12 (15). С. 84–89.

22. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3. С. 111-114

23. Шпильова В. О. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 23-30.

24. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2020. № 1. С. 177-181.

25. Максим'юк Д.А. Управління конкурентоспроможністю. Японський досвід: Монографія. Х.: Основа, 2020. 205с.

26. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: Навч. Посібник. К.:Бліц-Інформ, 2003. 592 с

27. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. Х.: Основа, 2021. 250 с.

28. Гайдук Л. О. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств України. *Наукові праці НДФІ*. 2014. № 1 (66). С. 22–27.

29. Топ-10 найпотужніших молочних заводів України 2019 і 2020 [Електронний ресурс]. – URL: <https://nmglobaltrade.com/news/analytics-andforecasts/top-10-samh-mosxnh-molocsnh-zavodov-ukrain-2017-i-2018> (Дата звернення: 07.04.2025).

30. Фінтех-тренди 2022: ключові цифри та факти року. *Fintech Insider*. URL : <https://fintechinsider.com.ua/finteh-trendy-2022-klyuchovi-czyfry-ta-faktyroku>.(дата звернення: 15.03.2025).

31. Череп А.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія . К.: Кондор, 2009. 368 с.

32. Яготинський маслозавод: веб-сайт. URL:<https://milkalliance.com.ua/ru/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 15.04.2025).

33. Цифрова адженда України – 2020 URL:<https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>. (дата звернення: 15.04.2025).

34. Цілі сталого розвитку: веб-сайт. URL:<https://globalcompact.org.ua/pro-nas/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 15.04.2025).

35. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>. (дата звернення: 15.04.2025)

36. Модель циркулярної економіки. URL : <https://business.diiia.gov.ua/handbook/impact-investment/model-cirkularnoiekonomiki> (дата звернення: 15.04.2025).

37. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 15.03.2025)

38. Офіційний сайт АТ «Молочний альянс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua>. (дата звернення: 15.03.2025).

39. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Вісн. НУ “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 714. С. 174–179.

40. Поврозник П.П. Глобальні індикатори інноваційного розвитку підприємництва. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 21. С. 91-96.

41. World-class competitiveness | Emerald Insight. Discover Journals, Books & Case Studies | Emerald Insight. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604529510100387/full/html> (date of access: 10.04.2025)

42. Factors that shape the competitiveness of small innovative companies operating in international markets with a particular focus on business advice. JEMI - Journal Description. URL: <https://jemi.edu.pl/vol-15-issue-1-2019/factors-that-shapethe-competitiveness-of-small-innovative-companies-operating-in-internatioonalmarkets-with-a-particular-focus-on-business-advice> (date of access: 10.04.2025)

43. Innovation and competitiveness: organizational culture and business model. SciELO Colombia- Scientific Electronic Library Online. URL:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632017000200015 (date of access: 10.04.2025).

44. Паламарчук О. М. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства: веб-сайт. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/15979771.pdf> (дата звернення: 10.04.2025)

45. Командровська В. Є, Градун А. І. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу: веб-сайт. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295> (дата звернення: 10.04.2025)

46. Завербний А., Ніценко Д. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. Економіка та суспільство. 2022. №45. URL: [10.32782/2524-0072/2022-45-35](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-35) (дата звернення: 10.04.2025)

47. Ayduğ D., Himmetoğlu B., Ağaoğlu E. Usage of Benchmarking as Organizational Development. Technique in Educational Organizations. International Journal of Academic Research in Educatio. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/280113837_Optimization_of_Knowledge_Management_Proces-ses_through_Benchmarking_in_Organizations (date of access: 10.04.2025)

48. Професія маркетолог: обов'язки, заробіток, переваги та недоліки роботи: веб-сайт. URL: <https://sendpulse.ua/blog/marketing-professional> (дата звернення: 10.04.2025)

49. Benchmarking: Types, Process, Advantages & Disadvantages. URL: <https://content.wisestep.com/benchmarking-types-process-advantages-disadvantages>. (date of access: 10.01.2024)

50. What Is Benchmarking in Business? (2022). URL: <https://www.thebalancemoney.com/overview-and-examples-of-benchmarking-in-business-2275114>. (date of access: 10.04.2025)

52. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності

підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення:
12.04.2025).

53. Dairy Global. (2022). Ukraine: A look at dairy production and trade. *URL:*
<https://www.dairyglobal.net/industry-and-markets/market-trends/ukraine-a-look-at-dairy-production-and-trade/> (дата звернення: 10.04.2025)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Дата звіту	14.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Каплій Оксана Олександрівна</u>
КАТОТТГ	UA32040210010094429
Кількість працівників	928

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	2023 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2024 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 295.00	1 137.00
первісна вартість	1001	9 526.00	9 649.00
накопичена амортизація	1002	8 231.00	8 512.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	415 608.00	568 761.00
первісна вартість	1011	898 932.00	1 117 338.00
знос	1012	483 324.00	548 577.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	

Назва рядка	Код рядка	2023 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2024 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	326.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	30 570.00	20 413.00
Усього за розділом I	1095	447 473.00	590 637.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	192 592.00	253 031.00
Виробничі запаси	1101	106 103.00	137 418.00
Незавершене виробництво	1102	9 745.00	13 241.00
Готова продукція	1103	70 083.00	93 333.00
Товари	1104	6 661.00	9 039.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	623 833.00	672 218.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25 628.00	15 109.00

Назва рядка	Код рядка	2023 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2024 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
з бюджетом	1135	14.00	59.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	58.00
з нарахованих доходів	1140	68.00	41.00
із внутрішніх розрахунків	1145	831 558.00	766 793.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	206.00	326.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 043.00	28 237.00
Готівка	1166	2.00	1.00
Рахунки в банках	1167	41 041.00	28 236.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 165.00	1 245.00
Усього за розділом II	1195	1 717 107.00	1 737 059.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 164 580.00	2 327 696.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	2023 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2024 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797.00	3 797.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 528.00	1 528.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	934 870.00	810 433.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	940 195.00	815 758.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	13 957.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 359.00	215 351.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	

Назва рядка	Код рядка	2023 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2024 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	239 316.00	215 351.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	485 430.00	494 768.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 609.00	24 153.00
товари, роботи, послуги	1615	244 287.00	375 305.00
розрахунками з бюджетом	1620	25 101.00	7 424.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 811.00	
розрахунками зі страхування	1625	2 721.00	3 278.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 913.00	11 307.00
за одержаними авансами	1635	579.00	1 247.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 774.00	221 774.00
із внутрішніх розрахунків	1645	154 117.00	110 881.00

Назва рядка	Код рядка	2023 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2024 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	31 639.00	38 910.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 899.00	7 540.00
Усього за розділом III	1695	985 069.00	1 296 587.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 164 580.00	2 327 696.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2024 рік За звітний період, тис. грн	2023 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 635 593.00	4 857 266.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Назва рядка	Код рядка	2024 рік За звітний період, тис. грн	2023 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 872 373.00	3 979 309.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	763 220.00	877 957.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	105 715.00	19 109.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	55 406.00	44 464.00
Витрати на збут	2150	443 442.00	367 149.00
Інші операційні витрати	2180	132 314.00	41 416.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Назва рядка	Код рядка	2024 рік За звітний період, тис. грн	2023 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	237 773.00	444 037.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	8 971.00	1 836.00
Інші доходи	2240	1 381.00	1 390.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	130 658.00	138 408.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	79.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	117 388.00	308 855.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 825.00	-53 695.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	95 563.00	255 160.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	2024 рік За звітний період, тис. грн	2023 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00

Назва рядка	Код рядка	2024 рік За звітний період, тис. грн	2023 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	95 563.00	255 160.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2024 рік За звітний період, тис. грн	2023 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 087 026.00	3 246 084.00
Витрати на оплату праці	2505	298 653.00	249 790.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	62 271.00	52 222.00
Амортизація	2515	80 115.00	73 423.00
Інші операційні витрати	2520	377 376.00	288 693.00
Разом	2550	4 905 441.00	3 910 212.00

ДОДАТОК Б

Дата звіту	15.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Каплій Оксана Олександрівна</u>
КАТОТТГ	UA32040210010094429
Кількість працівників	921

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	2022 рік На початок звітного періоду, тис. грн	2023 рік На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 528.00	1 295.00
первісна вартість	1001	11 581.00	9 526.00
накопичена амортизація	1002	10 053.00	8 231.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	390 541.00	415 608.00
первісна вартість	1011	811 917.00	898 932.00
знос	1012	421 376.00	483 324.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	

Назва рядка	Код рядка	2022 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2023 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	32 020.00	30 570.00
Усього за розділом I	1095	424 089.00	447 473.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	165 465.00	192 592.00
Виробничі запаси	1101	117 522.00	106 103.00
Незавершене виробництво	1102	6 581.00	9 745.00
Готова продукція	1103	37 927.00	70 083.00
Товари	1104	3 435.00	6 661.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592 908.00	623 833.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 642.00	25 628.00

Назва рядка	Код рядка	2022 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2023 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
з бюджетом	1135	12 613.00	14.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	56.00	68.00
із внутрішніх розрахунків	1145	806 529.00	831 558.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 977.00	206.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 818.00	41 043.00
Готівка	1166	4.00	2.00
Рахунки в банках	1167	7 814.00	41 041.00
Витрати майбутніх періодів	1170	452.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	4 470.00	2 165.00
Усього за розділом II	1195	1 604 930.00	1 717 107.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 029 019.00	2 164 580.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	2022 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2023 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797.00	3 797.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 528.00	1 528.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679 715.00	934 870.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	685 040.00	940 195.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	27 913.00	13 957.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 982.00	225 359.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

Назва рядка	Код рядка	2022 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2023 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	253 895.00	239 316.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	366 248.00	485 430.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 756.00	22 609.00
товари, роботи, послуги	1615	214 804.00	244 287.00
розрахунками з бюджетом	1620	33 616.00	25 101.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 681.00	6 811.00
розрахунками зі страхування	1625	2 301.00	2 721.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 979.00	9 913.00
за одержаними авансами	1635	641.00	579.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 774.00	1 774.00
із внутрішніх розрахунків	1645	409 228.00	154 117.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	24 879.00	31 639.00

Назва рядка	Код рядка	2022 рік На початок звітного періоду, тис. грн	2023 рік На кінець звітного періоду, тис. грн
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 858.00	6 899.00
Усього за розділом III	1695	1 090 084.00	985 069.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 029 019.00	2 164 580.00

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

Назва рядка	Код рядка	2023 рік За звітний період, тис. грн	2022 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 857 266.00	3 736 091.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 979 309.00	3 090 847.00

Назва рядка	Код рядка	2023 рік За звітний період, тис. грн	2022 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	877 957.00	645 244.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	19 109.00	47 017.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	44 464.00	37 602.00
Витрати на збут	2150	367 149.00	296 742.00
Інші операційні витрати	2180	41 416.00	65 926.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	444 037.00	291 991.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00

Назва рядка	Код рядка	2023 рік За звітний період, тис. грн	2022 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші фінансові доходи	2220	1 836.00	1 745.00
Інші доходи	2240	1 390.00	882.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	138 408.00	116 777.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	308 855.00	177 841.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-53 695.00	-22 202.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	255 160.00	155 639.00

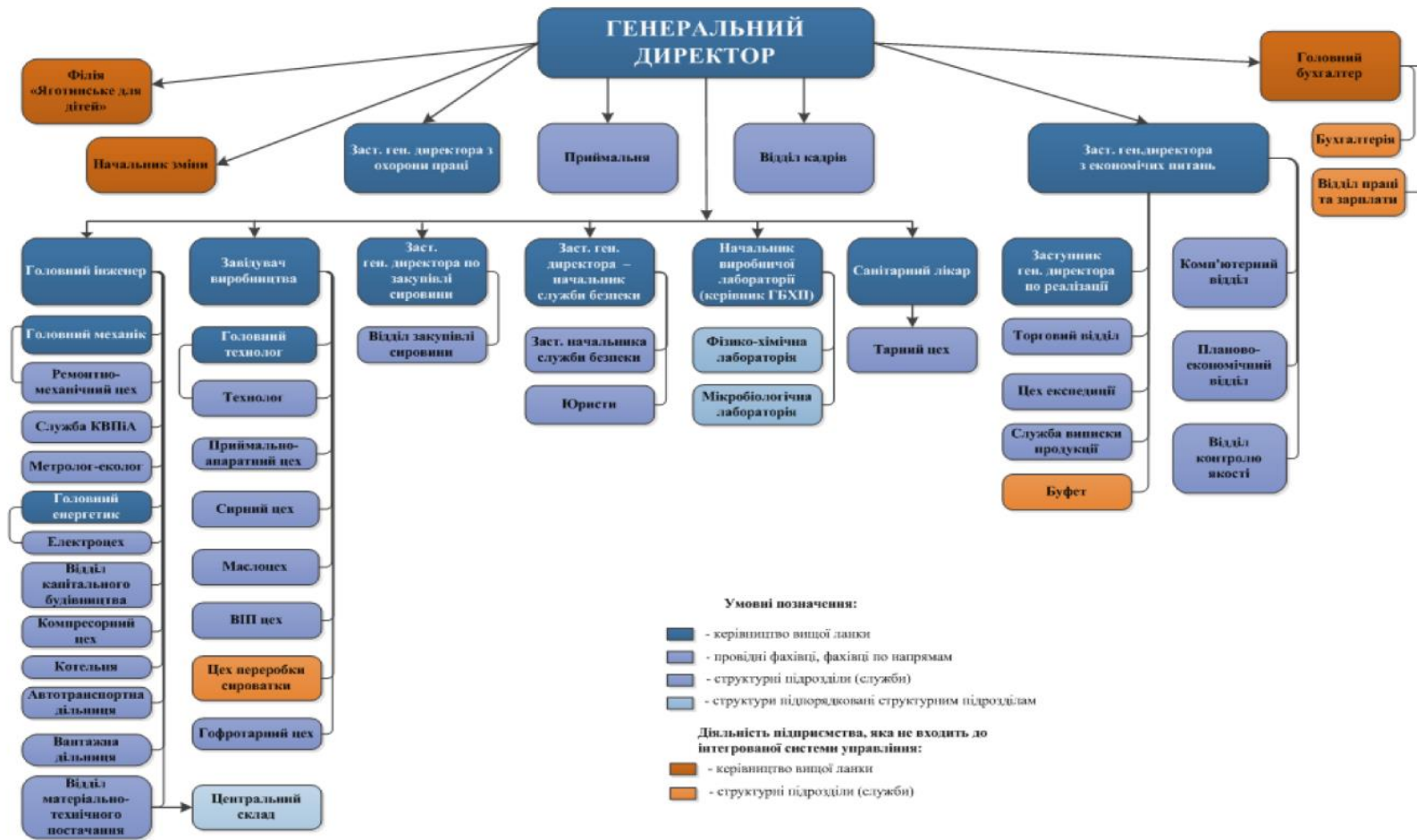
Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	2023 рік За звітний період, тис. грн	2022 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	255 160.00	155 639.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2023 рік За звітний період, тис. грн	2022 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 246 084.00	2 634 094.00
Витрати на оплату праці	2505	249 790.00	195 918.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 222.00	47 339.00
Амортизація	2515	73 423.00	75 141.00
Інші операційні витрати	2520	288 693.00	200 416.00
Разом	2550	3 910 212.00	3 152 908.00

Організаційна схема управління ТДВ «Яготинський маслозавод»



Методи оцінки ефективності функціонування внутрішнього середовища організації

Коваленко Софія, Кутас Олена

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. Головним методом оцінки ефективності функціонування внутрішнього середовища підприємства є комплексна оцінка фінансового та майнового стану, яка передбачає визначення економічного потенціалу суб'єкта господарювання або дає змогу забезпечити ідентифікацію його місця в економічному середовищі. При цьому оцінка майнового та фінансово-економічного стану підприємства створює інформаційну базу для прийняття різноманітних внутрішніх управлінських і фінансових рішень

Результати. Категорія «фінансовий та майновий стан підприємства» подається як результат взаємодії всіх елементів внутрішнього середовища, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників та індикаторів, які відображають наявність, розміщення і використання економічних, майнових, трудових та інших ресурсів суб'єкта господарювання.

Характеризуючи фінансовий та майновий стан, здебільшого спираються на індикативну основу, яка встановлює ефективність взаємодії ключових чинників внутрішнього середовища організації (наявних економічних ресурсів), хоча в сучасному ринковому середовищі зовнішні фактори можуть спричинювати істотний (інколи визначальний) вплив на фінансово-економічну позицію підприємства [1].

Найчастіше виділяють п'ять груп показників за такими напрямками аналізу внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта [2]:

1. Аналіз ліквідності та платоспроможності. Показники цієї групи дозволяють описати і проаналізувати здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями використовуючи наявні ресурси.
2. Аналіз ділової активності. Основною передумовою проведення аналізу ділової активності є те, що в умовах сьогодення першочергове завдання, що стоїть перед власниками так керівниками сучасних підприємств, є використання комплексу заходів, що забезпечать зростання рівня активності суб'єкта господарювання на ринках капіталу, товарів та робочої сили і дадуть змогу підвищити рівень їх конкурентоспроможності. Саме аналіз ділової активності відображає, які зміни необхідно здійснити у внутрішній організації підприємства з метою підвищення ефективності її функціонування в короткостроковій перспективі.
3. Аналіз фінансової стійкості. За допомогою цих показників оцінюють склад джерел фінансування і динаміку співвідношення між ними. Аналіз базується на тому, що джерела коштів відрізняються рівнем собівартості, ступенем доступності, рівнем надійності, ступенем ризику тощо.
4. Аналіз рентабельності. Показники цієї групи використовують для оцінки загальної ефективності роботи наявних всередині підприємства ресурсів.
5. Аналіз майнового стану. Його реалізація передбачає застосування комплексу дій щодо визначення ступеня ефективності наявних в середині господарюючого суб'єкта технологій, а також використання і управління основними фондами підприємства на шляху досягнення головних цілей діяльності.

Висновок. Таким чином, використання методу оцінки фінансового та майнового стану є універсальним засобом визначення ефективності функціонування внутрішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності. Слід пам'ятати, що на фінансовий та майновий стан впливає рівень збалансованості окремих структурних елементів внутрішнього середовища підприємства, а також рівень ефективності їх організації.

Оптимізація фінансового та майнового стану є однією з головних умов успішного розвитку господарюючого суб'єкта в майбутніх періодах. Водночас кризовий фінансовий та майновий стан підприємства свідчить про серйозну загрозу настання його банкрутства.

Література.

1. Мягких І. М. Оцінка використання ресурсного потенціалу підприємств України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 199–203.
2. Бугас Н. В., Костюк Г. В. Аналіз та оцінка ділової активності підприємств. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2017. № 2.

Організаційні аспекти вдосконалення внутрішнього середовища

Коваленко Софія Олександрівна

Національний університет харчових технологій

Вступ. Мінливі умови ведення бізнесу створюють підґрунтя для внесення корегувань щодо управління сукупністю змінних – фінансами, виробництвом, маркетингом, організаційною структурою та персоналом, які складають внутрішнє середовище підприємства.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо середовища діяльності підприємств, а також законодавчі та нормативно-правові акти України.

Результати. Для поліпшення якості менеджменту в процесі створення та функціонування найбільш ефективної організаційної структури підприємства найбільш ефективним буде застосування організаційного підходу щодо вдосконалення конкретних внутрішніх характеристик.

Традиційний метод організації взаємодії змінних внутрішнього середовища підприємства включає поділ функцій між окремими елементами. Але така традиційна організація не реагує достатньо швидко на зміни в сучасному світі.

Враховуючи вищенаведені факти, доцільно запропонувати багатовекторну модель вдосконалення роботи внутрішніх змінних, яка буде враховувати особливості їх взаємозв'язків та сили впливу.

Багатовекторна модель передбачатиме роботу в таких напрямках:

- поєднання ключових завдань діяльності підприємства з цілями, що поліпшить загальний рівень якості менеджменту всередині господарюючого суб'єкта;
- термінове узгодження та раціональне приведення стратегічних цілей і діяльності організації у відповідність з мінливими умовами суспільного життя, технологіями та іншими факторами;
- впорядкування усіх видів виконуваних внутрішнім середовищем підприємства завдань з метою створення передумов для швидкого досягнення успіхів у діяльності;
- спрямування основних важелів впливу на максимальне об'єднання та координацію матеріальних, нематеріальних та людських ресурсів;
- вдосконалення організаційних та методичних підходів щодо роботи з персоналом суб'єкта підприємницької діяльності, створення умов для об'єднання усіх працівників між собою, підвищення рівня їхньої загальної продуктивності праці та забезпечення ефективної взаємодії людського капіталу з іншими змінними внутрішнього середовища у прагненні до досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, запропонована модель враховує всі напрями діяльності ключових компонентів внутрішнього середовища підприємства та створює передумови для підвищення якості та результативності їх функціонування. Головна концепція зазначеної моделі – об'єднання функціонування змінних внутрішнього середовища та досягнення максимального рівня їх взаємоузгодженості.

Висновки. Отже, на шляху вдосконалення внутрішнього середовища організації менеджмент підприємства має формувати та коректувати, коли це необхідно, ключові змінні та знаходити найбільш ефективні підходи до створення їх взаємодії. Така організація роботи із внутрішнім середовищем є найбільш доцільною в сучасних ринкових умовах вітчизняного бізнесу.