

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

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

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

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

на тему: «Управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства»

Виконав: здобувач \_4\_ курсу, групи \_МН-4-6\_

\_Орлівський Андрій Володимирович\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Керівник \_Рибачук-Ярова Тетяна

Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

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

Здобувач(ка) \_\_\_\_\_  
(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  
«1» листопада 2024 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства»

керівник роботи \_\_\_\_\_

затверджені наказом закладу вищої освіти від \_01.11.2024р. №928-  
КС. \_\_\_\_\_

2. Строк подання здобувачем роботи \_\_21 травня  
2025р. \_\_\_\_\_

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

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства

Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Розділ 3. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 9 рисунках та 36 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства			
Дослідження конкурентоспроможного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»			
Вдосконалення системи управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»			

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### 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.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків та подання його керівнику	10.03.2025 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків та подання його керівнику	10.04.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2025 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У випускній роботі досліджено теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства на прикладі ТОВ «Пирятинський сирзавод».

У першому розділі розкрито сутність конкурентоспроможності підприємства, охарактеризовано її складові, проаналізовано існуючі підходи до управління конкурентоспроможним потенціалом та методи його оцінювання і розвитку.

У другому розділі проведено дослідження конкурентного середовища молочної галузі України, здійснено оцінку конкурентної позиції ТОВ «Пирятинський сирзавод» та проаналізовано ефективність управління його конкурентоспроможним потенціалом.

У третьому розділі автором розроблено програму заходів для підвищення ефективності управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. Запропоновано впровадження нової продукції як інструмент зміцнення позицій підприємства на ринку та сформовано управлінсько-організаційні умови для реалізації програми.

Практичне значення роботи полягає в розробці конкретних управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства, що може бути використано керівництвом ТОВ «Пирятинський сирзавод» та іншими підприємствами харчової промисловості.

Випускна робота складена на 110 сторінках (без урахування додатків), містить 50 таблиць, 7 рисунків.

Ключові слова: конкурентоспроможність, потенціал, система управління, конкурентні позиції, ефективність, молочна галузь, харчова промисловість

## ANNOTATION

The thesis explores the theoretical and methodological principles of managing the competitive potential of an enterprise using the example of LLC "Pyriatyn Cheese Factory".

The first section reveals the essence of the enterprise's competitiveness, characterizes its components, analyzes existing approaches to managing competitive potential and methods for its assessment and development.

The second section studies the competitive environment of the dairy industry of Ukraine, assesses the competitive position of LLC "Pyriatyn Cheese Factory" and analyzes the effectiveness of managing its competitive potential.

In the third section, the author develops a program of measures to improve the effectiveness of managing the enterprise's competitive potential. The introduction of new products is proposed as a tool for strengthening the enterprise's position in the market and forms managerial and organizational conditions for the implementation of the program.

The practical significance of the work lies in the development of specific management solutions to increase the competitiveness of the enterprise, which can be used by the management of LLC "Pyriatyn Cheese Factory" and other food industry enterprises.

The thesis is composed of 110 pages (excluding appendices), contains 50 tables, 7 figures.

Keywords: competitiveness, potential, management system, competitive positions, efficiency, dairy industry, food industry

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства .....	10
1.2. Теоретичні основи управління конкурентоспроможним потенціалом.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання та розвитку конкурентоспроможного потенціалу підприємства .....	22
Висновки до розділу 1 .....	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....	33
2.1. Аналіз конкурентного середовища молочної галузі.....	33
2.2. Загальна характеристика та оцінка конкурентної позиції підприємства .....	49
2.3. Діагностика стану та оцінка ефективності управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства .....	58
Висновки до розділу 2 .....	74
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	77
3.1. Програма заходів з підвищення ефективності управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства .....	77
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нової продукції як пріоритетного напрямку зміцнення конкурентоспроможного потенціалу підприємства.....	84
3.3. Управлінсько-організаційно забезпечення реалізації програми та впровадження обґрунтованого заходу .....	96
Висновки до розділу 3 .....	104
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	113
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні молочна галузь залишається однією з ключових сфер аграрного сектору, яка відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та економічного зростання країни. Однак у контексті глобалізації, євроінтеграційних процесів та посилення конкуренції на внутрішньому й міжнародному ринках підприємства молочної промисловості стикаються з необхідністю підвищення конкурентоспроможності. Для досягнення стійкої ринкової позиції та забезпечення економічного зростання підприємствам українською важливо системно управляти своїм конкурентоспроможним потенціалом, впроваджуючи інноваційні рішення, оптимізуючи ресурси та адаптуючись до мінливих ринкових умов.

Самостійне управління конкурентоспроможним потенціалом вимагає від підприємств вирішення низки складних завдань: аналізу конкурентного середовища, оцінки внутрішніх можливостей, вибору ефективних стратегій розвитку та впровадження сучасних стандартів якості й технологій. Ці процеси ускладнюються нестабільністю економічного середовища, скороченням сировинної бази та зростанням вимог споживачів до екологічності й функціональності продукції.

Питання управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства є предметом уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні та практичні аспекти конкурентоспроможності досліджували такі науковці, як М. Портер, А. Сміт, І. Ансофф, Л. Березіна, Н. Богацька, І. Шаповалова, Т. Клочко, О. Решетнікова та ін. Проте в економічній науці бракує єдиного підходу до визначення конкурентоспроможного потенціалу, систематизації методичних інструментів для його оцінки та практичних рекомендацій щодо його розвитку в

умовах специфічних галузевих викликів, зокрема в молочній промисловості України.

*Мета кваліфікаційної роботи* полягає в дослідженні теоретичних і методичних засад управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства на прикладі ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Відповідно до сформульованої мети передбачається виконання таких завдань:

- розкрити сутність і складові конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможним потенціалом;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання та розвитку конкурентоспроможного потенціалу;
- проаналізувати конкурентне середовище молочної галузі;
- оцінити конкурентоспроможний потенціал ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- розробити програму заходів із підвищення ефективності управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження нового продукту;
- розробити управлінсько-організаційне забезпечення реалізації запропонованої програми та впровадження обґрунтованого заходу.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління конкурентоспроможним потенціалом на підприємствах молокопереробної промисловості України в сучасних умовах господарювання.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління конкурентоспроможним потенціалом ТОВ «Пирятинський сирзавод».

*Сфера застосування.* Сферою застосування є підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод», виробник торговельної марки «Пирятин».

*Методи дослідження.* У роботі використовувались такі методи дослідження: історичний аналіз – для вивчення еволюції поняття конкурентоспроможності; аналіз і синтез – для оцінки організаційно-економічної характеристики підприємства; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень і формулювання висновків; системний аналіз – для обробки та систематизації інформації; методи статистичного й економічного аналізу (аналіз абсолютних і відносних величин, горизонтальний і вертикальний аналіз) – для оцінки фінансово-економічного стану підприємства та ефективності запропонованих заходів; методи прогнозування та калькуляційний метод – для розрахунку економічної доцільності впровадження нового продукту; графічний метод – для візуалізації даних і тенденцій.

*Інформаційна база* дослідження охоплює наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління конкурентоспроможністю, законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств, статистичну та фінансову звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод», періодичні видання, інформаційно-аналітичні матеріали, а також дані з інтернет-ресурсів.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок основного тексту, містить 50 таблиці, 7 рисунків, список використаних джерел із 79 найменування та 3 додатків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентних переваг суб'єктів господарювання вже протягом понад ста років залишається центральною темою наукових економічних досліджень. Попри значний період вивчення, ця проблематика не втрачає своєї значущості, а навпаки, в умовах глобальних трансформацій економічного середовища й посилення динаміки конкурентної боротьби стає дедалі важливішою. Розвиток теоретичних уявлень про природу конкурентних переваг та джерела їх походження охоплює широкий спектр наукових підходів: від перших концепцій меркантилізму до сучасних теорій, у центрі яких перебуває інтелектуальна перевага, що свідчить про поступову зміну методологічної парадигми в осмисленні економічної категорії конкурентоспроможності підприємства [28; 35].

Термін «конкуренція» було введено в академічний обіг ще у XVIII столітті, коли Адам Сміт сформулював концепцію абсолютних переваг і обґрунтував функціонування «невидимої руки ринку» як інструменту саморегулювання економічної системи та координатора взаємодії суб'єктів господарювання. Саме Сміт розглядав свободу конкуренції як одну з головних засад економіки, наголошуючи на важливості безперешкодного руху фінансових, матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення раціонального розподілу економічного потенціалу у суспільстві [77].

Сучасна економічна наука акумулювала численні трактування поняття конкуренції, кожне з яких репрезентує певний аспект багатогранної ринкової динаміки. На основі узагальнення основних наукових інтерпретацій можна виділити кілька ключових характеристик цього явища. Передусім, конкуренція

відображає суперництво між господарськими одиницями за досягнення кращих результатів діяльності. Крім того, вона виконує функцію самонастроювального механізму ринкової економіки, підтримуючи баланс між пропозицією і попитом. Також конкуренція стимулює впровадження новітніх рішень і протиставлення традиційним моделям господарювання [44, с. 27].

Термінологічне наповнення поняття «конкурентоспроможність» сформувалося значно пізніше. Його введення у науковий обіг наприкінці 1970-х років пов'язують з дослідженнями М. Портера, який визначив конкурентоспроможність як здатність економічного агента до ефективного використання ресурсів з метою отримання прибутку. В межах концептуального підходу Портера конкурентоспроможність означає спроможність товарів або послуг певного суб'єкта успішно функціонувати на ринку у порівнянні з аналогічними пропозиціями конкурентів [43, с. 103-105].

Із середини 1990-х років вітчизняні науковці почали інтенсивно досліджувати це поняття, що дало змогу виявити відсутність уніфікованого тлумачення сутності конкурентоспроможності підприємства. Існуючі підходи вітчизняних дослідників систематизовано в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Наукові інтерпретації сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»**

Автори	Визначення конкурентоспроможності підприємства
1	2
Клочко Т.А.	Умовна характеристика, що є результатом отриманих підприємством конкурентних переваг, сформованих під впливом численних чинників
Кадирус І.Г.	Категорія, що має порівняльний характер і базується на аналізі як внутрішніх, так і зовнішніх складових діяльності підприємства з метою співставлення результативності з конкурентами
Довбня С., Красіна К.	Характеристика, що відображає спроможність виготовляти і реалізовувати продукцію оперативної, якісної та в обсягах, які відповідають попиту, із забезпеченням високотехнологічного обслуговування

## Продовження табл. 1.1

1	2
Діденко Є.О., Жураківський П.І.	Комплексна економічна категорія, що визначає здатність підприємства посідати цільові ринкові позиції за рахунок ефективного управління персоналом, виробництва перспективної продукції та реалізації ефективної стратегії
Ткаченко А.М.	Схильність підприємства створювати та реалізовувати, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, знання, навички та інші нематеріальні активи разом із споживачем з метою запропонувати ринку продукт, що випереджає аналоги

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [25; 27; 17; 16; 61]

Зазначений спектр наукових поглядів дає змогу говорити про багатогранність поняття конкурентоспроможності, що вказує на його складну природу та багаторівневу структуру. Водночас необхідно відзначити, що ця категорія часто вплітається у стратегічну орієнтацію та філософію компанії, де виступає індикатором її спроможності надавати товари або послуги, здатні задовольнити запити споживачів у межах певного співвідношення якості та вартості. Для комплексного усвідомлення економічного механізму формування конкурентоспроможності підприємства доцільно проаналізувати її структурні елементи, які є взаємопов'язаними і діють у межах загальної системи прийняття рішень у господарській діяльності.

З метою систематизації складових конкурентоспроможності доцільно представити їх у табличній формі (табл. 1.2), що дозволяє чітко окреслити їхню роль і значення.

Таблиця 1.2

## Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Складова	Опис	Вплив на конкурентоспроможність
1	2	3
Якість продукції	Відповідність продукту стандартам, потребам споживачів і екологічним вимогам	Формує довіру до бренду, забезпечує лояльність клієнтів
Інноваційна діяльність	Впровадження нових технологій, продуктів і процесів	Забезпечує лідерство на ринку, адаптацію до змін

*Продовження табл. 1.2*

1	2	3
Управління ресурсами	Ефективне використання фінансів, персоналу та матеріальних активів	Знижує витрати, підвищує продуктивність і стабільність
Маркетингова стратегія	Позиціонування продукту, комунікація з аудиторією	Зміцнює ринкову позицію, створює конкурентні переваги

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами [59]*

Всі елементи структури конкурентоспроможності підприємства тісно взаємодіють між собою. Відтак, питання забезпечення безпеки виробництва регламентується нормативно-правовими актами, однак сам факт відповідності регламентам ще не гарантує переваги над конкурентами. Значно вагомішим же чинником є рівень якості продукції або послуг, оскільки саме цей аспект визначає кінцеве споживче сприйняття. У ситуації, коли ринок пропонує широкий вибір, перевага надається тим компаніям, що забезпечують найвищу якість. Внаслідок цього підприємства змушені постійно модернізувати виробничі процеси та підвищувати якісні характеристики своєї продукції, аби не втратити ринкові позиції.

Авторка І. В. Шаповалова у своїх дослідженнях зазначає, що управління конкурентоспроможністю передбачає створення та розвиток таких переваг, які дозволяють підприємству досягати вищих результатів у порівнянні з іншими ринковими гравцями, а також формувати передумови для покращення показників стратегічного розвитку та фінансової стійкості [72, с. 429].

Такий підхід акцентує увагу на необхідності системного мислення при побудові конкурентної стратегії підприємства, що передбачає гармонійне поєднання матеріальних, організаційних, технологічних та інтелектуальних ресурсів для досягнення ринкових цілей.

Основне значення у формуванні конкурентоспроможності має якість продукції або послуг, що пропонуються підприємством. Високий рівень якості, підтверджений відповідними стандартами та позитивними відгуками споживачів,

створює основу для формування довіри до бренду. Наприклад, підприємства, які інвестують у сертифікацію за міжнародними стандартами ISO, отримують перевагу на ринках із високими вимогами до якості [75]. Водночас, якість не обмежується лише технічними характеристиками продукту. Сучасні споживачі дедалі частіше звертають увагу на екологічність, етичність виробництва та соціальну відповідальність компанії. Таким чином, конкурентоспроможність у цьому контексті набуває комплексного усталеного характеру, охоплюючи не лише продукт, а й цінності, які підприємство транслює на ринку.

Інноваційна діяльність становить ще одну головну складову конкурентоспроможності; підприємства, які активно впроваджують нові технології, розробляють унікальні продукти або оптимізують бізнес-процеси, отримують можливість не лише відповідати ринковим вимогам, а й формувати нові стандарти у своїй галузі [70, с. 78]. Як варіант, компанії, що інвестують у цифрові технології, такі як штучний інтелект або аналіз великих даних, здатні швидше адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях. Однак інновації вимагають значних фінансових і людських ресурсів, що створює бар'єри для малих і середніх підприємств. У такому контексті конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства ефективно балансувати між витратами на інновації та їхньою ринковою віддачею.

Ефективність управління ресурсами, включно з фінансовими, людськими та матеріальними, відіграє не менш важливу роль. Рациональне використання ресурсів дозволяє підприємству знижувати собівартість продукції, що є критичним фактором у ціновій конкуренції. Водночас, кваліфікований персонал, який володіє необхідними компетенціями, забезпечує стабільність операційних процесів і сприяє створенню інноваційного потенціалу [51, с. 61]. Підприємства, що інвестують у навчання працівників і створюють сприятливі умови праці, демонструють вищий рівень продуктивності та лояльності персоналу, що позитивно позначається на їхній ринковій позиції.

Маркетингова стратегія, як складова конкурентоспроможності, визначає здатність підприємства ефективно комунікувати зі споживачами та позиціонувати свій продукт на ринку. Сучасні маркетингові підходи, такі як персоналізація пропозицій або використання цифрових каналів комунікації, дозволяють підприємствам створювати міцні зв'язки з цільовою аудиторією [43]. Відтак компанії, які активно використовують соціальні мережі для просування своєї продукції, отримують перевагу завдяки швидкому зворотному зв'язку від споживачів і можливості адаптувати пропозицію до їхніх потреб. Водночас, маркетингова стратегія повинна бути узгодженою з іншими аспектами діяльності підприємства, щоб забезпечити цілісність бренду та його сприйняття на ринку.

Зовнішнє середовище також суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства. Ринкові умови, такі як рівень конкуренції, економічна стабільність або регуляторні вимоги, можуть як сприяти, так і обмежувати можливості компанії. Наприклад, у період економічної нестабільності підприємства, які мають диверсифіковані джерела доходу, демонструють більшу стійкість [46]. Водночас, глобалізація ринків створює додаткові виклики, адже компанії змушені конкурувати не лише з локальними, а й з міжнародними гравцями. У цьому контексті конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому свої унікальні переваги.

Отже, конкурентоспроможність підприємства являється комплексною категорією, що інтегрує якість продукції, інноваційний потенціал, ефективність управління ресурсами, маркетингову стратегію та адаптивність до зовнішніх умов. Кожна з перерахованих складових відіграє значущу роль, але лише їхня гармонійна взаємодія забезпечує стійку ринкову позицію. Науковий підхід до аналізу конкурентоспроможності передбачає не лише вивчення окремих її елементів, проте й розуміння їхнього взаємозв'язку в контексті динамічного ринкового середовища.

## **1.2. Теоретичні основи управління конкурентоспроможним потенціалом**

Управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства є складним і багатограним процесом, спрямованим на забезпечення довгострокової ринкової переваги шляхом оптимального використання внутрішніх ресурсів і адаптації до зовнішніх умов. Конкурентоспроможний потенціал, як наукова категорія, охоплює сукупність можливостей підприємства, що дозволяють створювати цінність для споживачів, перевершуючи пропозиції конкурентів [13, с. 56]. Теоретичні підходи до управління цим потенціалом ґрунтуються на синтезі економічних, управлінських і стратегічних концепцій, які еволюціонували від класичних праць Адама Сміта до сучасних моделей цифрової трансформації [77]. Для глибшого розуміння цього феномену необхідно розглянути ключові теоретичні засади, що формують підґрунтя для ефективного управління конкурентоспроможністю.

Фундаментальним елементом теорії конкурентоспроможності є концепція конкурентних переваг, розроблена Майклом Портером. У своїх працях Портер наголошує, що підприємства досягають успіху на ринку завдяки здатності пропонувати унікальну цінність, яка може базуватися на нижчих витратах, диференціації продукту або фокусуванні на певних ринкових сегментах [42]. Дана концепція залишається актуальною, оскільки вона підкреслює необхідність стратегічного вибору, який визначає напрям розвитку підприємства. Відтак, компанії, що обирають стратегію диференціації, інвестують у дослідження та розробки, створюючи продукти з унікальними характеристиками, тоді як підприємства, орієнтовані на низькі витрати, оптимізують виробничі процеси для зниження собівартості [75].

Інший важливий теоретичний підхід пов'язаний із ресурсною теорією, яка акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства. Згідно з цією

концепцією, конкурентоспроможний потенціал формується завдяки унікальним ресурсам і компетенціям, які важко імітувати конкурентам [59, с. 126]. До таких ресурсів належать не лише матеріальні активи, як-от сучасне обладнання, а й нематеріальні – бренд, організаційна культура, інтелектуальний капітал. Наприклад, підприємства, що володіють сильною корпоративною культурою, здатні швидше адаптуватися до змін, оскільки їхні працівники демонструють вищий рівень залученості та ініціативності [13, с. 58]. Водночас, ефективне управління цими ресурсами вимагає системного підходу, який включає аналіз, планування та контроль їхнього використання.

Сучасні теоретичні розробки дедалі частіше звертають увагу на роль інновацій і цифровізації у формуванні конкурентоспроможного потенціалу. В умовах швидкої технологічної трансформації підприємства, які активно впроваджують цифрові інструменти, такі як аналіз великих даних або автоматизація процесів, отримують значні переваги [46, с. 167]. Використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій дозволяє компаніям точніше відповідати потребам споживачів, що підвищує їхню лояльність [30, с. 102]. Однак цифровізація вимагає не лише технологічних інвестицій, а й зміни управлінських підходів, що передбачає гнучкість і готовність до експериментів.

Фактором управління конкурентоспроможним потенціалом є попередня методологія оцінки конкурентоспроможності підприємств. У науковій літературі представлена значна кількість підходів до вирішення даної проблеми. Л.Б. Артеменко пропонує систематизацію методів оцінки конкурентоспроможності за різними класифікаційними ознаками, що дозволяє обрати найбільш релевантний інструментарій для конкретного підприємства [3, с. 59]. Н.М. Богацька аналізує особливості оцінки конкурентоспроможності та наголошує на необхідності урахування специфіки галузі, розміру підприємства та його стратегічних цілей при виборі методології оцінювання [5, с. 41-42].

Для детальнішого розуміння методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності доцільно розглянути їх класифікацію, представлену в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств

Класифікаційна ознака	Групи методів	Характеристика
За формою представлення результатів	Графічні	Передбачають побудову матриць, багатокутників конкурентоспроможності, радарів тощо
	Аналітичні	Базуються на розрахунку інтегральних показників та коефіцієнтів
	Комбіновані	Поєднують графічні та аналітичні підходи
За рівнем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціалізовані	Зосереджені на аналізі окремих аспектів діяльності
	Комплексні	Враховують усі ключові сфери діяльності підприємства
За способом формування інформаційної бази	Критеріальні	Використовують абсолютні показники діяльності
	Експертні	Базуються на оцінках експертів
	Змішані	Поєднують критеріальні та експертні підходи
За відношенням до часового фактору	Статичні	Оцінюють конкурентоспроможність на певний момент часу
	Динамічні	Аналізують зміну конкурентоспроможності в часі

*Джерело: узагальнено автором на основі [14, 26, 35, 41, 70, 73]*

Представлена в таблиці 1.3 класифікація демонструє різноманітність методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Важливо зазначити, що вибір конкретного методу залежить від специфіки галузі, розміру підприємства, доступності інформації та мети дослідження. Для великих промислових підприємств доцільним є застосування комплексних методів, які враховують усі аспекти діяльності, тоді як для малих та середніх підприємств більш релевантними можуть бути спеціалізовані методи, зосереджені на ключових факторах конкурентоспроможності.

Авторка Т.А. Ключко у своїх дослідженнях акцентує увагу на необхідності диференційованого підходу до вибору методів оцінки конкурентоспроможності залежно від галузевої приналежності підприємства [27, с. 1046]. Аналогічну думку підтримують дослідники Т.О. Окландер та П.І. Саламаха, які розробили специфічну методологію оцінки конкурентоспроможності для підприємств будівельної галузі [39, с. 45]. Натомість, науковці Н.Р. Кусько та В.В. Зайченко наголошують на необхідності адаптації існуючих методологічних підходів до специфіки різних галузей економіки [34, с. 57].

Окремої уваги заслуговує питання факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Група дослідників О.В. Решетнікова, Т.В. Боровик та А.О. Сімон виділяють внутрішні та зовнішні фактори, які визначають конкурентоспроможний потенціал суб'єкта господарювання [47, с. 109]. До внутрішніх факторів автори відносять виробничий, фінансовий, кадровий та інноваційний потенціал підприємства, тоді як зовнішні фактори включають державне регулювання, ринкову кон'юнктуру, споживчі переваги та дії конкурентів.

І. Г. Кадирус підкреслює, що в сучасних умовах визначальними факторами конкурентоспроможності стають інноваційна активність та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [25]. Схожу позицію займає І.В. Причепя, який розглядає інновації як пріоритетний напрям формування стратегічних конкурентних переваг підприємства [44, с. 29]. В.Я. Заруба та І.А. Парфентенко аналізують інноваційну активність виробничих організацій з позиції системного підходу та наголошують на її визначальній ролі у забезпеченні конкурентоспроможності в умовах глобалізації [22, с. 16].

Сучасні дослідження демонструють зростаючу роль нематеріальних активів у формуванні конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Т.В. Харчук зазначає, що в умовах економіки знань такі фактори, як репутація, бренд, корпоративна культура та людський капітал, стають ключовими джерелами

конкурентних переваг [63, с. 69-70]. Авторка І. В. Шаповалова пропонує ретроспективний аналіз трактування терміну "конкурентні переваги" та наголошує на еволюційних змінах у підходах до їх формування [72, с. 428].

Управління конкурентоспроможним потенціалом також тісно пов'язане з аналізом зовнішнього середовища. Теоретичні моделі, такі як SWOT-аналіз або PESTEL, дозволяють підприємствам оцінювати можливості та загрози, що виникають унаслідок економічних, політичних, соціальних або технологічних змін [28, с. 212]. Власне у період економічної нестабільності підприємства, які диверсифікують свої ринки збуту, демонструють більшу стійкість до криз [56]. Водночас, зовнішнє середовище створює бар'єри, такі як посилення регуляторних вимог або зростання конкуренції, що вимагає від компаній постійного вдосконалення стратегій. Для систематизації теоретичних підходів до управління конкурентоспроможним потенціалом доцільно представити їх у табличній формі (табл. 1.4), що відображає їхні ключові аспекти та практичне застосування.

*Таблиця 1.4*

**Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможним потенціалом**

Теоретичний підхід	Основна ідея	Практичне застосування
Концепція конкурентних переваг	Унікальна цінність через диференціацію або низькі витрати	Вибір стратегії для створення ринкової переваги [43]
Ресурсна теорія	Унікальні ресурси як основа конкурентоспроможності	Оптимізація використання матеріальних і нематеріальних активів [59]
Інноваційний підхід	Впровадження нових технологій і процесів	Цифровізація, автоматизація, персоналізація пропозицій [30, 46]
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка можливостей і загроз ринкового середовища	Використання SWOT, PESTEL для стратегічного планування [28]

*Джерело: узагальнено автором на основі [28, 30, 43, 46, 59]*

Особливу увагу в теорії управління конкурентоспроможним потенціалом приділено оцінці його рівня. Науковці пропонують різні методи, які дозволяють кількісно та якісно оцінити здатність підприємства конкурувати на ринку [10, с. 329]. Як приклад, методи бенчмаркінгу дають змогу порівнювати показники компанії з лідерами галузі, виявляючи прогалини в ефективності [23, с. 51]. Водночас, комплексні методи, такі як інтегральна оцінка, враховують множинні фактори – від фінансових показників до рівня інноваційності [17]. Зазначені підходи дозволяють не лише діагностувати поточний стан, а й розробляти стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Актуальними на сьогодні є дослідження впливу бенчмаркінгу на підвищення конкурентоспроможності підприємств. М.П. Іваненко та О.І. Стороженко розглядають бенчмаркінг як ефективний інструмент оцінки конкурентоспроможності, який дозволяє не лише визначити поточну позицію підприємства відносно конкурентів, але й ідентифікувати кращі практики та адаптувати їх до специфіки конкретного суб'єкта господарювання [23, с. 52].

Традиційний підхід зосереджується переважно на конкурентній боротьбі та використанні матеріальних активів, тоді як сучасний підхід спрямований на пошук унікальних ринкових ніш та розвиток нематеріальних активів. Важливо зазначити, що в сучасних умовах інновації трансформуються з одного з факторів конкурентоспроможності у визначальний елемент забезпечення стійких конкурентних переваг. Окрім того, змінюється роль споживача: якщо в рамках традиційного підходу споживач розглядався як об'єкт маркетингових впливів, то сучасна парадигма передбачає його залучення до процесу створення цінності.

Для ефективного управління конкурентоспроможним потенціалом необхідно розуміти, що формування конкурентних переваг в умовах глобалізації та цифровізації потребує інноваційних підходів. Авторка Г. С. Буряковська зазначає, що в сучасних умовах саме інноваційний потенціал стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємств [9, с. 97]. Науковиця О.О.

Одінцова розглядає сучасні методи підвищення конкурентоспроможності та наголошує на необхідності постійного вдосконалення бізнес-процесів та впровадження передових технологій [37].

Автори С. Довбня та К. Красіна пропонують комплексну методику оцінки конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості [17]. Автори наголошують на необхідності урахування галузевої специфіки при розробці стратегії підвищення конкурентоспроможності, що підтверджується також дослідженнями авторів-економістів Т.Р. Цалко, Т.О. Харченко та А.М. Хондоки [65].

Отже, управління конкурентоспроможним потенціалом базується на низці теоретичних концепцій, що охоплюють стратегічний вибір, ресурсний потенціал, інноваційні можливості та аналіз зовнішнього середовища. Кожна з врахованих концепцій пропонує унікальний погляд на те, як підприємство може зміцнити свою ринкову позицію. Водночас, ефективне управління вимагає інтеграції цих підходів у цілісну систему, що враховує як внутрішні можливості компанії, так і динаміку ринкового середовища. Відтак подальший розвиток теорії в цій сфері, ймовірно, буде пов'язаний із поглибленням ролі цифрових технологій і глобальних викликів, таких як економічна нестабільність або екологічні вимоги.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання та розвитку конкурентоспроможного потенціалу підприємства**

У науковому дискурсі питання оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємства набуває дедалі глибшого змісту, що обумовлено динамічністю сучасного ринку та зростаючим значенням стратегічного управління. Упродовж останніх десятиліть зміст категорії «потенціал» поступово вийшов за межі суто ресурсного розуміння й набув більшої багатовимірності. Зміна фокусу від простого володіння ресурсами до здатності підприємства

ефективно мобілізувати та трансформувати їх у довгострокові конкурентні переваги стала відображенням глибших зрушень у методології дослідження [70, с. 73].

Поняття конкурентоспроможного потенціалу розглядається як комплексна інтегративна характеристика, що поєднує не лише поточні економічні показники, а й стратегічні можливості суб'єкта господарювання адаптуватися до змін середовища, формувати унікальні цінності для споживача та послідовно утверджувати ринкову стійкість. За умов нестабільності ринкових процесів та технологічних трансформацій питання адекватного вимірювання цього потенціалу вимагає глибокого переосмислення методичних підходів, які дозволяють не тільки зафіксувати рівень конкурентоспроможності, але й окреслити перспективні траєкторії її зростання.

Історично, в основі оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємства лежали підходи, орієнтовані на кількісні показники – продуктивність, рентабельність, частку ринку, обсяги реалізації. Проте обмеження подібних моделей полягає у їхній надмірній залежності від ретроспективних даних. Тобто, йдеться про неможливість урахування якісних параметрів, таких як інноваційна здатність, рівень корпоративної культури, якість управлінських рішень чи гнучкість бізнес-процесів. Тому у другій половині ХХ століття почали з'являтися підходи, що передбачають багатофакторну оцінку з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх складових.

Одним із ключових напрямів еволюції методичного інструментарію стало впровадження стратегічного аналізу, який, зокрема, включає інструменти SWOT-аналізу, PEST-аналізу, моделі п'яти сил конкуренції Портера, а також матриці BCG і GE/McKinsey. Вони дозволяють розглядати підприємство як відкриту систему, здатну до самоорганізації в умовах впливу численних зовнішніх чинників. Особливу увагу приділяють також діагностиці внутрішнього середовища – структури витрат, інтенсивності інноваційної діяльності,

ефективності логістичних ланцюгів, кадрового складу, інформаційної відкритості тощо [49, с. 4-6].

SWOT-аналіз, як один із первинних та широко застосовуваних інструментів, дає змогу зіставити сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами, що формуються у зовнішньому середовищі. Його інтерпретаційна гнучкість відкриває шлях до розробки адаптивних управлінських рішень, які враховують як внутрішній ресурсний стан, так і ризик-профіль галузі. Не менш вагомим є PEST-аналіз, що орієнтується на вивчення політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які впливають на функціонування підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. Результативність PEST-аналізу особливо зростає в умовах нестабільного макросередовища, де традиційні підходи до стратегування втрачають свою передбачуваність (табл. 1.3).

*Таблиця 1.5*

### **Базова структура SWOT-матриці**

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	Впровадження стратегій зростання на основі сили	Застосування сили для нейтралізації зовнішніх ризиків
Слабкі сторони (W)	Усунення слабких сторін для використання можливостей	Мінімізація вразливостей перед зовнішніми загрозами

*Джерело: узагальнено автором на основі [65]*

Інтерпретація матриці ґрунтується на формуванні чотирьох типів стратегій:

- SO-стратегії – це використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей;
- ST-стратегії – застосування внутрішніх ресурсів для протидії загрозам;
- WO-стратегії – усунення внутрішніх недоліків, щоб скористатися сприятливими змінами;

- WT-стратегія – зниження негативного впливу як внутрішніх слабкостей, так і зовнішніх загроз.

SWOT-аналіз є вихідною точкою для багатьох складніших стратегічних інструментів, оскільки дозволяє здійснити якісне осмислення внутрішньої та зовнішньої ситуації підприємства в згорнутому, але аналітично цінному вигляді. Його перевага – універсальність і застосовність у будь-якій галузі.

Ще один потужний методологічний інструмент – модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера – вносить структуроване бачення конкурентного тиску в галузі. Завдяки її застосуванню можливо визначити інтенсивність ринкової боротьби, силу споживача та постачальника, ризик появи товарів-субститутів і загрозу входу нових гравців. У такий спосіб формується уявлення про зовнішнє конкурентне поле, в межах якого відбувається економічна самореалізація підприємства. Згадані моделі не обмежуються констатацією фактів – вони вимагають аналітичної взаємодії, виявлення прихованих трендів, латентних загроз і нереалізованих можливостей.

Важливим компонентом стратегічного аналізу залишаються матриці портфельного управління – передусім BCG та GE/McKinsey. Матриця BCG структурує бізнес-напрями підприємства за двома осями: темпами зростання ринку та відносною ринковою часткою. Така візуалізація дозволяє виявляти продукти, які потребують нарощення інвестицій, а також ті, що вже вичерпали свій потенціал. Більш складна, багатофакторна GE/McKinsey матриця оперує дев'ятьма позиціями, поєднуючи рівень привабливості галузі з конкурентоспроможністю бізнес-одиниці. Її аналітична цінність полягає в гнучкості при визначенні стратегій розвитку різних сегментів підприємства з урахуванням потенційної дохідності та стратегічної доцільності їх підтримки [72, с. 430].

Матриця GE/McKinsey розвинула ідеї, закладені у матриці BCG, але надала їм більшої глибини та аналітичної насиченості. Вона дозволяє класифікувати

стратегічні бізнес-одиниці (СБО) підприємства за двома векторами: привабливість ринку та конкурентна позиція. Кожен із вказаних показників оцінюється на основі низки факторів, що робить метод більш комплексним.

Таблиця 1.6

### Структура матриці GE/McKinsey (3×3)

	Висока привабливість ринку	Середня привабливість ринку	Низька привабливість ринку
Сильна конкурентна позиція	Активне інвестування	Вибіркове інвестування	Обережне управління
Середня конкурентна позиція	Раціоналізація, підтримка	Обмежене фінансування	Консервація або пошук ніш
Слабка конкурентна позиція	Обмежене утримання	Вихід з ринку, реструктуризація	Ліквідація або продаж активів

*Джерело: узагальнено автором на основі [48]*

На відміну від BCG, яка оперує лише двома показниками (темпи зростання ринку та відносна частка ринку), GE/McKinsey застосовує ширшу шкалу критеріїв:

1. Привабливість ринку визначається за параметрами: потенціал зростання, технологічна динаміка, рівень конкуренції, регуляторне середовище, прибутковість галузі.

2. Конкурентна позиція оцінюється на основі: частки ринку, брендової сили, інноваційного потенціалу, доступу до ресурсів, логістичної ефективності.

Метод дозволяє здійснити більш гнучку і реалістичну оцінку портфеля бізнес-напрямів підприємства. Його аналітична глибина сприяє ухваленню стратегічно обґрунтованих рішень щодо інвестування, скорочення або трансформації СБО.

Матриця конкурентних переваг, розроблена на основі ідей Майкла Портера, фокусується на аналізі стратегій, що забезпечують ринкову перевагу. Цей метод передбачає оцінку підприємства за двома ключовими критеріями: диференціація

продукту та лідерство за витратами [42, с. 128]. Як варіант, компанії, які пропонують унікальні продукти з високою доданою вартістю, обирають стратегію диференціації, тоді як підприємства, що конкурують за ціною, зосереджуються на оптимізації витрат. Матриця, у свою чергу, дозволяє визначити, яка стратегія є найбільш доцільною для підприємства з урахуванням його ресурсів і ринкових умов; крім того, вона допомагає виявити ніші, де підприємство може досягти стійкої конкурентної переваги, наприклад, шляхом фокусування на певному сегменті ринку [75].

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) є комплексним методом, який оцінює стратегічну позицію підприємства за чотирма вимірами: фінансова стабільність, конкурентна перевага, привабливість галузі та стабільність зовнішнього середовища [28, с. 229]. Метод дає можливість визначити, чи варто підприємству обирати агресивну стратегію (наприклад, розширення ринку), консервативну (зосередження на стабільності), конкурентну (посилення позицій у боротьбі з конкурентами) чи оборонну (скорочення витрат для виживання). SPACE-аналіз є цінним інструментом для підприємств, що функціонують у нестабільних ринкових умовах, оскільки він враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, сприяючи розробці збалансованих стратегій [4].

*Таблиця 1.7*

### **Вектори SPACE-аналізу та їх зміст**

Скорочення	Показник	Інтерпретація
FS	Фінансова сила	Рентабельність, ліквідність, доступ до капіталу, стійкість грошових потоків
CA	Конкурентна перевага	Якість продукції, рівень витрат, інноваційність, ступінь диференціації
IS	Сила галузі	Потенціал зростання ринку, бар'єри входу, прибутковість галузі
ES	Стабільність середовища	Політична нестабільність, темпи інфляції, валютні коливання, технологічні збурення

*Джерело: узагальнено автором на основі [13]*

Стратегічний аналіз, однак, не обмежується лише зовнішнім виміром; не менш критичним залишається ретельне вивчення внутрішнього середовища підприємства. Такого роду діагностика охоплює широке коло характеристик, які відображають внутрішню структуру системи, її ресурсну насиченість, динаміку організаційної еволюції та управлінську спроможність. Особливу увагу приділяють структурі витрат, оскільки саме вона демонструє не лише рівень економічної ефективності, а й здатність до стратегічного маневру; аналіз інтенсивності інноваційної діяльності дозволяє виявити внутрішній імпульс до розвитку, здатність до генерації нових продуктів, технологій або управлінських рішень, що підвищують цінність пропозиції на ринку.

Детальне дослідження логістичних ланцюгів дозволяє простежити рівень операційної досконалості та ефективність перетворення ресурсів у кінцеву цінність. За цим напрямом вивчають не лише витрати й час, а й гнучкість постачань, здатність до перебудови в разі змін зовнішніх умов. Паралельно здійснюється оцінювання кадрового потенціалу, що включає як кількісні параметри (чисельність, плинність), так і якісні (кваліфікація, корпоративна культура, управлінська спадковість). У сучасних умовах значення набуває також ступінь інформаційної відкритості підприємства – як у контексті прозорості для інвесторів, так і в межах внутрішньої комунікаційної структури [9, с. 170].

У цьому контексті зростає роль ресурсного підходу, який акцентує увагу на ідентифікації унікальних ресурсів підприємства – матеріальних, нематеріальних, організаційних. Суть цього підходу полягає у тому, що лише ті ресурси, які мають високу цінність, рідкість, незамінність і важко імітуються конкурентами, здатні сформувати стійкі конкурентні переваги. Методики, що спираються на цю логіку, вимагають комплексного аналізу внутрішнього капіталу підприємства, включаючи його інтелектуальні активи, репутаційний ресурс, якість управлінських команд і стратегічну гнучкість.

Паралельно розвивається функціональний підхід, що концентрується на оцінці ефективності окремих бізнес-функцій – виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної, збутової. Його особливість полягає у можливості деталізованого аналізу за допомогою індексних, рейтингових та матричних методів. Вони дозволяють не лише зафіксувати рівень функціональної досконалості, але й порівнювати результати з аналогічними підприємствами у галузі. Застосування бенчмаркінгу, зокрема, відкриває можливості для критичної самооцінки та формування дорожньої карти розвитку.

Крім того, варто виділити інтегральні підходи, в межах яких конкурентоспроможний потенціал розглядається як багатовекторна структура, де всі компоненти не просто взаємопов'язані, а перебувають у відносинах взаємовпливу. У моделі, запропонованій М. Іваненко, конкурентоспроможний потенціал описується через систему інтегральних індикаторів, кожен з яких охоплює групу внутрішніх і зовнішніх параметрів, у тому числі – соціально-економічне середовище, інвестиційний клімат, ступінь технологічної зрілості підприємства [23, с. 53]. Створення подібних моделей вимагає значної аналітичної підготовки, але саме вони забезпечують найбільш повне відображення реального стану підприємства.

*Таблиця 1.8*

**Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємства**

№	Назва методу	Сутність підходу	Сфера застосування	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1	SWOT-аналіз	Визначення сильних/слабких сторін, можливостей і загроз	Розробка стратегій, оцінка стійкості	Виявлення стратегічних позицій підприємства
2	PEST-аналіз	Аналіз політичного, економічного, соціального та технологічного середовища	Дослідження макросередовища	Виявлення зовнішніх детермінант розвитку

## Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5
3	Модель п'яти сил Портера	Оцінка конкурентного тиску в галузі	Галузевий аналіз, визначення рівня загроз	Побудова конкурентного профілю середовища
4	Матриця BCG	Класифікація продуктів за зростанням ринку і ринковою часткою	Управління продуктивним портфелем	Оптимізація інвестиційної стратегії
5	Матриця GE/McKinsey	Оцінка бізнес-одиниць за конкурентоспроможністю і привабливістю галузі	Стратегічне планування мультипродуктових компаній	Формування пріоритетів розвитку
6	Метод ключових компетенцій	Виявлення критичних ресурсів, які визначають унікальність підприємства	Управління знаннями, інновації	Підвищення рівня внутрішньої унікальності
7	Benchmarking	Порівняння з провідними компаніями галузі	Пошук ефективних практик	Ідентифікація розривів у ефективності
8	GAP-аналіз	Визначення відхилень між бажаним і фактичним рівнем конкурентоспроможності	Стратегічне управління	Встановлення пріоритетів трансформацій
9	Факторний аналіз	Визначення вагомості окремих чинників у формуванні результату	Економічний аналіз, планування	Ідентифікація ключових драйверів успішності
10	Метод експертного оцінювання	Використання оцінок фахівців щодо потенціалу та можливостей	У разі нестачі статистичних даних	Формування суб'єктивно-обґрунтованих висновків
11	Метод дерева цілей	Розклад стратегічної мети на рівні завдань і підзавдань	Управлінське планування	Структурування процесів досягнення конкурентної переваги
12	Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників для стратегічного управління	Упровадження контролінгу і КРІ	Вимірювання ефективності стратегічного розвитку

Джерело: узагальнено автором на основі [13]

Розвиток конкурентоспроможного потенціалу вимагає не лише оцінювання, а й активного впровадження стратегій, спрямованих на посилення

ринкової позиції. Підприємства мають опцію інвестувати в інновації, такі як розробка нових продуктів або цифровізація бізнес-процесів, що сприяє диференціації та підвищенню ефективності [30, с. 102]. Водночас, стратегії розвитку мають бути адаптивними, враховуючи мінливість зовнішнього середовища, зокрема економічні кризи або зміни споживчих уподобань [56]. У цьому контексті методичні підходи стають основою для прийняття обґрунтованих рішень, які забезпечують стійкість і зростання підприємства.

Отже, методичні підходи до оцінювання та розвитку конкурентоспроможного потенціалу підприємства охоплюють широкий спектр інструментів, від універсального SWOT-аналізу до спеціалізованих матриць Портера та Мак-Кінсі. Кожен із розглянутих методів має свої сильні сторони, які дозволяють аналізувати різні аспекти конкурентоспроможності – від внутрішніх ресурсів до ринкових умов. Ефективне застосування досліджених методів передбачає їхню інтеграцію в цілісну систему управління, що враховує специфіку підприємства та динаміку зовнішнього середовища. Таким чином, подальший розвиток методології в цій сфері, ймовірно, буде пов'язаний із поглибленням використання цифрових технологій і даних для підвищення точності оцінювання та прогнозування.

## **Висновки до розділу 1**

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранною економічною категорією, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати ресурси для забезпечення ринкової переваги. Вона формується через взаємодію головних складових: якості продукції, інноваційного потенціалу, ефективності управління ресурсами, маркетингової стратегії та адаптивності до зовнішнього середовища. Аналіз наукових підходів показав, що

конкурентоспроможність залежить не лише від внутрішніх факторів, а й від ринкових умов, що вимагає комплексного підходу до її управління.

Управління конкурентоспроможним потенціалом ґрунтується на синтезі економічних і стратегічних концепцій, зокрема теорії конкурентних переваг М. Портера та ресурсного підходу. Ключовими факторами формування потенціалу є унікальні ресурси, інноваційна активність і здатність адаптуватися до змін. Сучасні теоретичні розробки підкреслюють зростаючу роль цифровізації та нематеріальних активів (бренду, корпоративної культури) у забезпеченні стійких конкурентних переваг.

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможного потенціалу включають стратегічний аналіз (SWOT, PEST, модель п'яти сил Портера), портфельні матриці (BCG, GE/McKinsey) та ресурсний підхід. Визначені інструменти дозволяють комплексно оцінити внутрішні можливості та зовнішні виклики підприємства. Розвиток потенціалу вимагає інтеграції цих методів у цілісну систему управління, з акцентом на інновації та адаптивність до ринкових змін.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД»

### 2.1. Аналіз конкурентного середовища молочної галузі

Молочна галузь відіграє фундаментальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки та економічному розвитку багатьох країн світу, включаючи Україну. Сучасні тенденції даного сектору характеризуються значною динамічністю, зумовленою впливом чисельних факторів: від структурних змін у сільському господарстві до глобальних торговельних трансформацій.

За даними Центру досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки (KSE), за два роки повномасштабного вторгнення загальні збитки та втрати аграрного сектору України перевищили 80 млрд доларів. Із них 10,3 млрд дол. припадає на знищені активи, з яких понад половину — на сільськогосподарську техніку. Ще 69,8 млрд дол. — це недоотриманий дохід, підвищення собівартості продукції та інші економічні втрати, пов'язані зі скороченням виробництва та падінням цін.

Тваринництво також зазнало значних втрат: через скорочення поголів'я, у тому числі 238 тис. голів великої рогатої худоби, прямі збитки оцінюються у 254 млн дол., а сукупні втрати від зниження виробництва становлять 5,6 млрд дол. Особливо болючим стало скорочення виробництва молока — це спричинило непрямі втрати на рівні 2,9 млрд доларів за три роки.

На цьому тлі молочна галузь продовжує працювати, попри надзвичайно складні умови. Виробництво молока частково стабілізувалося завдяки промисловим господарствам у відносно безпечних регіонах країни. Хоча поголів'я корів у особистих селянських господарствах скорочується, на молочно-товарних фермах (МТФ) фіксується поступове зростання чисельності корів. Це

дозволяє утримувати виробництво молока на певному рівні й забезпечувати продовольчу безпеку.

Однак для відновлення потенціалу аграрного сектору загалом необхідно близько 56,1 млрд дол. на реконструкцію та відбудову, а також понад 41 млрд дол. на обстеження та розмінування сільськогосподарських земель, адже близько 10% таких земель сьогодні залишаються замінованими. Без міжнародної допомоги подолати ці виклики буде неможливо.

Результати статистичного аналізу вказують на суттєве скорочення поголів'я великої рогатої худоби в Україні протягом 2017-2025 років. Загальна кількість великої рогатої худоби зменшилась з 3682,3 тис. голів у 2017 році до прогнозованих 2001,6 тис. голів у 2025 році, що відображає падіння на 45,6%. Особливо критичною виявляється ситуація з поголів'ям дійних корів, чисельність яких за аналізований період скоротилася з 2108,9 тис. голів до 1154,7 тис. голів, демонструючи зниження на 45,2% [45].

Аналіз представлених статистичних даних дозволяє виокремити певну закономірність: щорічне скорочення поголів'я великої рогатої худоби становить в середньому 7,3%, а дійного стада – 7,2%. Подібна тенденція вказує на системну кризу в молочному тваринництві України, яка поглиблюється з року в рік. Варто відзначити, що найбільш стрімке падіння спостерігалось у період 2022-2023 років, коли загальне поголів'я великої рогатої худоби зменшилось на 12,7%, а корів – на 12,4%, що передусім пов'язано з військовими діями на території України. У таблиці 2.1 наведемо динаміку кількості великої рогатої худоби в Україні за 20117-2025 роки (станом на початок року).

Таблиця 2.1

**Динаміка кількості ВРХ в Україні за 2017-2025 роки, станом на  
початок року**

Рік	Велика рогата худоба, тис. голів	У т.ч. корови, тис. голів	Щорічна зміна поголів'я ВРХ, %	Щорічна зміна поголів'я корів, %
2017	3682,3	2108,9	-	-
2018	3530,8	2017,8	-4,1	-4,3
2019	3332,9	1919,4	-5,6	-4,9
2020	3092,0	1788,5	-7,2	-6,8
2021	2874,0	1673,0	-7,0	-6,5
2022	2644,0	1544,0	-8,0	-7,7
2023	2307,1	1352,8	-12,7	-12,4
2024	2156,2	1262,9	-6,5	-6,6
2025	2001,6	1154,7	-7,2	-8,6

*Джерело: створено автором на основі [15]*

Закономірним наслідком скорочення поголів'я корів стало зменшення обсягів виробництва молока. Порівняльний аналіз даних за 2017-2024 роки свідчить про стійку негативну динаміку: загальний обсяг виробництва молока в Україні зменшився з 10280,5 тис. тонн у 2017 році до 7246,4 тис. тонн у 2024 році, що становить скорочення на 29,5%.

Особливу увагу привертає факт, що темпи скорочення виробництва молока відрізняються від темпів зменшення поголів'я корів. Так, при скороченні кількості корів за період 2017-2024 рр. на 40,1%, обсяги виробництва молока зменшились на 29,5%. Така невідповідність може свідчити про певне підвищення продуктивності корів, яке частково компенсує зменшення їхньої кількості. Динаміка виробництва молока в Україні представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка виробництва молока в Україні за 2017-2024 роки, тис т**

Рік	Виробництво молока, тис. тонн	Щорічна зміна, %	Середній надій на 1 корову, тонн
1	2	3	4
2017	10280,5	-	4,87
2018	10064,0	-2,1	4,99

## Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
2019	9663,2	-4,0	5,03
2020	9263,6	-4,1	5,18
2021	8713,9	-5,9	5,21
2022	7767,7	-10,9	5,03
2023	7430,4	-4,3	5,49
2024	7246,4	-2,5	5,74

Джерело: створено автором на основі [15]

Важливо відзначити, що розрахунковий середній надій на одну корову продемонстрував позитивну динаміку – збільшення з 4,87 тонн у 2017 році до 5,74 тонн у 2024 році, тобто зростання на 17,9%. Такий результат може пояснюватися підвищенням якості управління молочними фермами, зростанням ефективності годівлі тварин, впровадженням інноваційних технологій утримання худоби та загальною оптимізацією виробничих процесів.

Таблиця 2.3

## Найкращі виробники молочної продукції

Позиція	Виробник	ТМ	Бали
1	ТОВ «ТЕРРАФУД»; ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»	Ферма	57,50
2	ТОВ «Люстдорф»	Селянське	54,33
3	ТОВ «Люстдорф»	На Здоров'я	42,00
4	ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	Яготинське	41,67
5	ТОВ «Молочна компанія „Галичина“»; ПрАТ «Галичина»	Галичина	35,67
6	ТОВ «Люстдорф»	Бурьонка	34,67
7	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Молокія	31,83
8	ТОВ «ТЕРРАФУД»; ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»	Біла Лінія	27,33
9	ПрАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»	Злагода	25,00
10	ПрАТ «Юрія»	Волошкове Поле	23,17
11	ТОВ «Молочний дім»	Lactel	22,67
12	ПрАТ «Вімм-Біль-Данн Україна»	Слов'яночка	21,83
13	ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»	Organic Milk	15,50
14	ФГ «Парбубоче»	Своє	5,67
15	ТЗОВ «Порицьке»; ТОВ «Старий Порицьк»	Старий Порицьк	5,17

Джерело: [79]

Найкращими виробниками молочної продукції за підсумками оцінки стали ТОВ «ТЕРРАФУД» / ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» із ТМ «Ферма» (57,50 балів) та ТОВ «Люстдорф» із ТМ «Селянське» (54,33 балів). У трійку лідерів також увійшла ТМ «На Здоров'я» від цього ж виробника. ТДВ «Яготинський маслозавод» із ТМ «Яготинське» посів 4 місце. Найменше балів отримали локальні бренди: «Своє» та «Старий Порицьк». Це свідчить про домінування на ринку великих виробників із відомими торговими марками.

Євроінтеграція молочного сектору України набуває не лише стратегічного, але й символічного значення, адже відображає здатність національного аграрного виробництва трансформуватись відповідно до вимог сучасного глобалізованого ринку. У межах поступового наближення України до членства в Європейському Союзі саме молочна галузь стала своєрідним індикатором готовності до інтеграційних процесів, які охоплюють технічні регламенти, стандарти якості, санітарні вимоги, екологічні зобов'язання та принципи сталого розвитку.

Ключовим кроком на цьому шляху стала ініціатива із розробки Дорожньої карти інтеграції молочної галузі України до спільного європейського ринку. Формування подібного документа є проявом системного підходу до управління структурною трансформацією, що передбачає глибоку взаємодію між державним регулюванням, бізнес-середовищем і громадським сектором. Не йдеться про звичайну інструкцію – мова про довгострокову програму, яка охоплює низку конкретних кроків: від гармонізації законодавства до побудови інституційної спроможності на місцях, а також – до створення умов для поступового витіснення застарілих виробничих практик.

Завдяки запровадженню цього стратегічного інструменту вдалося уникнути фрагментарності в управлінні змінами. Перехід на європейські стандарти відбувається не шляхом примусу, а в межах виваженого й послідовного підходу, що враховує об'єктивні обмеження та інституційні виклики українських реалій. У фокусі уваги – питання якості продукції, ветеринарно-санітарного контролю,

екологічної відповідальності, прозорості ланцюгів постачання. Успішне впровадження таких підходів потенційно забезпечує доступ українських виробників до ринку з населенням понад 440 мільйонів осіб.

Актуальність інтеграції також підкріплюється глобальними трансформаціями у самому Європейському Союзі. Згідно зі звітом USDA GAIN, впродовж 2025 року в ЄС очікується скорочення обсягів виробництва молока. Причини такого зниження – низький рівень прибутковості фермерських господарств, зменшення поголів'я великої рогатої худоби, посилення екологічних регуляцій і спалахи захворювань. У сукупності ці фактори спричиняють поступове згортання діяльності дрібних ферм, що історично формували основу молочного ринку Євросоюзу. Прогнозні дані вказують на зниження загальних поставок до 149,4 млн тонн, що на 0,2% менше порівняно з попереднім роком [58].

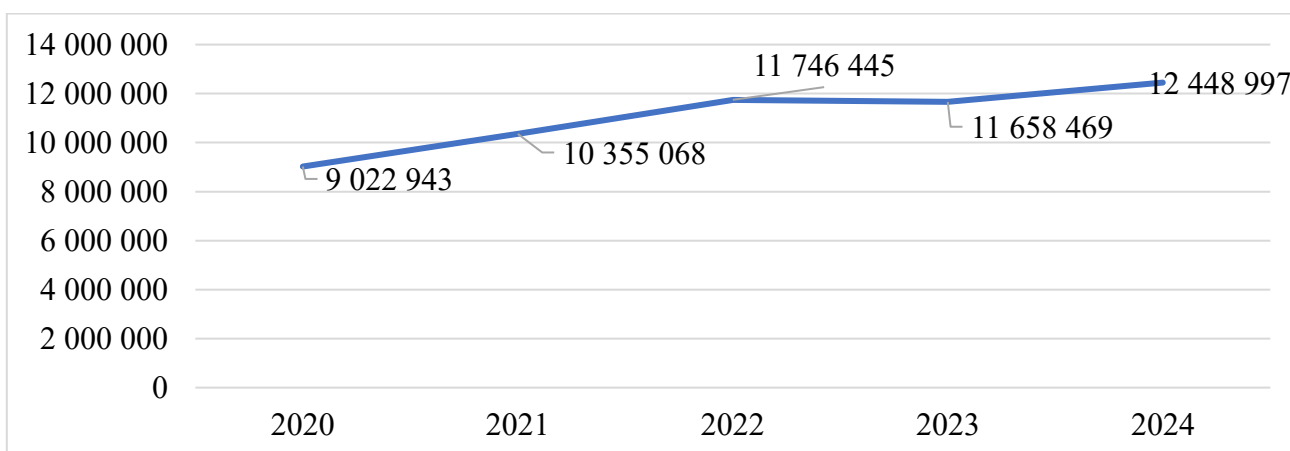
Зміни в ЄС відкривають унікальні вікна можливостей для українських виробників, адже потенційний дефіцит сировини на європейському ринку змушує переробників переглядати ланцюги постачання. У цій ситуації Україна може стати ключовим постачальником, здатним компенсувати нестачу, за умови відповідності європейським критеріям.

Інша важлива тенденція полягає у зміні пріоритетів всередині самої молочної індустрії Євросоюзу. У 2025 році, попри загальне скорочення обсягів, виробництво сиру продовжить зростати й, за прогнозами, досягне 10,8 млн тонн. Причини такого тренду – стійкий внутрішній попит, поступове зростання доходів населення, активізація туристичного та ресторанного бізнесу, а також стабільний експортний попит на європейські сири високої якості. Таким чином, сирова продукція дедалі більше стає флагманом європейської молочної переробки.

У контексті зазначених зрушень в структурі виробництва сировина для виготовлення сиру набуває стратегічного значення. Тож українські постачальники, які спеціалізуються на якісному молоці, можуть претендувати на

роль стабільного джерела постачання для європейських сироробних підприємств. Однак для цього необхідне дотримання низки вимог, включно із глибокою адаптацією систем контролю якості, простежуваності партій, дотримання гігієнічних та технологічних норм на рівні ферм і переробних підприємств [53].

Світовий експорт молока та вершків демонструє стійку тенденцію до зростання. За досліджуваний період обсяг експорту збільшився з 9,06 млрд доларів США у 2020 році до 12,50 млрд доларів у 2024 році, що становить приріст на 37,97%. Варто відзначити, що після стрімкого зростання у 2020-2022 роках спостерігалася незначна корекція у 2023 році, коли обсяг експорту скоротився на 0,65% порівняно з попереднім роком. Проте вже у 2024 році відбулося відновлення позитивної динаміки з приростом на 6,68%.

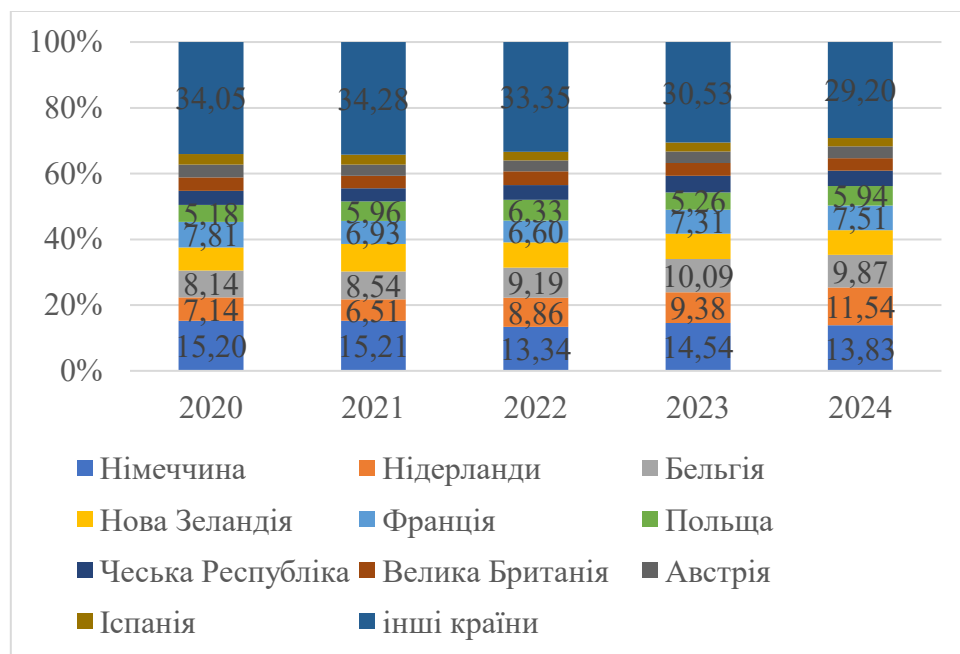


**Рис. 2.1. Світовий експорт молока та вершків, 2020-2024 роки, млн дол США**

*Джерело: створено автором на основі [78]*

Лідерами світового експорту молока та вершків виступають європейські країни, серед яких домінуюче становище займає Німеччина. Експортні поставки цієї країни у 2024 році досягли 1,73 млрд доларів США, що становить приблизно 13,83% від загального світового експорту. Друге місце займають Нідерланди з показником 1,44 млрд доларів (11,54%), демонструючи найбільш динамічне

зростання серед топ-10 експортерів – більш ніж удвічі за п'ять років. На третій позиції розташувалася Бельгія з експортом на рівні 1,23 млрд доларів (9,87%).



**Рис. 2.2. Структура експорту молока та вершків за країнами (2020–2024 рр.), %**

*Джерело: створено автором на основі [78]*

Варто зауважити на стрімке зростання експорту Нової Зеландії, яка збільшила свої поставки з 635,38 млн доларів у 2020 році до 944,28 млн доларів у 2024 році (приріст 48,62%). Нова Зеландія, незважаючи на географічну віддаленість від основних ринків збуту, утримує четверту позицію завдяки високоякісній продукції та ефективним логістичним рішенням.

Аналізуючи товарну структуру світового експорту, необхідно відзначити, що молоко і вершки з вмістом жиру від 1% до 6% становлять найбільшу частку експорту – 6,62 млрд доларів США у 2024 році, або 52,94% від загального обсягу. Другу позицію займають молоко та вершки з вмістом жиру понад 10% – 5,00 млрд доларів (40,01%). Молоко з низьким вмістом жиру (до 1%) демонструє поступове скорочення експорту з 803,86 млн доларів у 2020 році до 622,53 млн доларів у 2024 році, що відображає зміну споживчих переваг на світовому ринку.

Світовий імпорт молока та вершків корелює з експортними показниками, демонструючи зростання з 9,17 млрд доларів США у 2020 році до 12,69 млрд доларів у 2024 році (приріст 38,37%). Незначна різниця між показниками світового експорту та імпорту пояснюється методологічними особливостями обліку зовнішньоторговельних операцій різними країнами.

Найбільшим імпортером молока та вершків у світі виступає Німеччина з обсягом закупівель 2,28 млрд доларів США у 2024 році (17,93% світового імпорту). Така ситуація пояснюється високим рівнем переробки молочної продукції в країні та активним реекспортом. Другу позицію займає Китай з показником 1,49 млрд доларів (11,75%), демонструючи зростання імпорту на 13,95% за п'ятирічний період. Третє місце належить Бельгії з імпортом на рівні 1,15 млрд доларів (9,06%) [78].

Варто відзначити, що серед топ-10 світових імпортерів спостерігається нерівномірною динаміка. Зокрема, Італія продемонструвала значне зростання імпорту – з 685,15 млн доларів у 2020 році до 861,30 млн доларів у 2024 році (приріст 25,71%). Натомість Китай після стрімкого зростання у 2021 році (1,81 млрд доларів) поступово скорочує обсяги імпорту, що може бути пов'язано з розвитком власного виробництва та складною економічною ситуацією.

У товарній структурі світового імпорту, як і в експорті, домінують молоко та вершки з вмістом жиру від 1% до 6% – 6,66 млрд доларів США у 2024 році (52,47% від загального обсягу). Молоко та вершки з вмістом жиру понад 10% становлять 4,96 млрд доларів (39,08%), а з вмістом жиру до 1% – 815,92 млн доларів (6,43%).

Україна ж демонструє чітку тенденцію зростання обсягів експорту молочної продукції за період 2020–2024 років, при одночасному скороченні обсягів імпорту. Так, у 2020 році вартісний обсяг експорту становив 12,0 млн дол. США, а імпорту – 11,6 млн дол. США. Починаючи з 2022 року, експорт починає значно випереджати імпорт: у 2024 році експорт досягнув 17,6 млн дол. США,

тоді як імпорт скоротився до 4,0 млн дол. США. Така динаміка свідчить про поступову трансформацію України з нетто-імпортера в нетто-експортера молочної продукції.

Найбільшу частку в експорті традиційно займає товарна позиція 040120 – молоко та вершки з вмістом жиру понад 1%, але не більше 6%, які не є ні концентрованими, ні підсолодженими. У 2024 році обсяг експорту цього виду склав 14,2 млн дол. США, що дорівнює понад 80% від загального обсягу експорту молочної продукції. Інші категорії – 040150 (жирність понад 10%) і 040140 (від 6 до 10%) – мають відносно меншу, але зростаючу частку. Слід також відзначити, що експорт продукції з дуже низьким вмістом жиру (040110) залишається стабільно незначним.

Таблиця 2.3

**Структура експорту молока з України за 2020–2024 роки  
(тис. дол. США)**

Код товару	Найменування продукції	2020	2021	2022	2023	2024
040120	Молоко, жирність 1–6%, не концентроване, без додавання цукру	10248	8663	14473	13854	14211
040150	Молоко, жирність понад 10%, не концентроване, без додавання цукру	1308	1228	1447	2043	2701
040140	Молоко, жирність 6–10%, не концентроване, без додавання цукру	309	317	361	493	587
040110	Молоко, жирність $\leq 1\%$ , не концентроване, без додавання цукру	140	164	121	182	121

*Джерело: створено автором на основі [78]*

Основним торговельним партнером України у досліджуваній галузі залишається Республіка Молдова, частка якої у 2024 році перевищила 92% від усього експорту. Іншими незначними напрямками є Вірменія, Грузія, Азербайджан і США.

З іншого боку, структура імпорту демонструє зменшення закупівель майже за всіма категоріями (табл. 2.4). Особливо відчутне скорочення спостерігається у

категорії '040120' – з 5,4 млн дол. США у 2020 році до лише 627 тис. дол. США у 2024-му. Подібні скорочення характерні і для інших сегментів. Така ситуація вказує на зростання внутрішнього виробництва або на заміщення імпорту власною продукцією.

Таблиця 2.4

**Структура імпорту молока в Україну за 2020–2024 роки**  
(тис. дол. США)

Код товару	Найменування продукції	2020	2021	2022	2023	2024
040120	Молоко, жирність 1–6%, не концентроване, без додавання цукру	5427	6592	5653	2834	627
040150	Молоко, жирність понад 10%, не концентроване, без додавання цукру	4278	4607	1642	1566	1457
040140	Молоко, жирність 6–10%, не концентроване, без додавання цукру	1910	2152	1285	1666	1965
040110	Молоко, жирність ≤1%, не концентроване, без додавання цукру	8	26	3	3	0

*Джерело: створено автором на основі [78]*

Найбільшими постачальниками молока в Україну залишаються Польща, Словаччина, Німеччина та Бельгія. Однак, на фоні загального зниження імпорту, частка цих країн також поступово зменшується. Наприклад, обсяги імпорту з Польщі знизилися з 7,3 млн дол. США у 2020 році до 1,1 млн у 2024 році.

Результати аналізу підтверджують позитивну динаміку розвитку експортного потенціалу молочної галузі України. Суттєве зростання експорту поряд із скороченням імпорту є індикатором підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції та активного освоєння зовнішніх ринків. Стабільна структура експорту з високою часткою продукції середньої жирності дозволяє припустити, що українські молокопереробні підприємства адаптували виробництво під потреби основного ринку збуту – Молдови. Імпортна залежність, що зменшується, може бути наслідком локалізації переробки та зростання самозабезпечення країни.

Ринок імпорту сирної продукції демонструє нестабільну динаміку протягом досліджуваного періоду. У 2020 році загальний обсяг імпорту становив 210,28 млн доларів США. Наступного року спостерігалось зростання імпортних поставок на 23,7%, до рівня 260,13 млн доларів. Однак у 2022 році відбулося різке падіння імпорту на 30,1% (до 181,82 млн доларів), що пов'язано з початком повномасштабних військових дій та порушенням логістичних ланцюгів поставок. Проте вже з 2023 року розпочалося поступове відновлення імпортних операцій: спочатку до 200,71 млн доларів у 2023 році (зростання на 10,4%), а потім до 227,08 млн доларів у 2024 році (зростання на 13,1%).

Попри загальне зростання обсягів імпорту у 2024 році порівняно з 2020 роком на 8,0%, даний показник все ще не досяг рівня 2021 року, залишаючись на 12,7% нижче докризового максимуму. Така ситуація свідчить про поступову адаптацію ринку до нових умов функціонування, але повне відновлення імпортних поставок ще не відбулося.

*Таблиця 2.5*

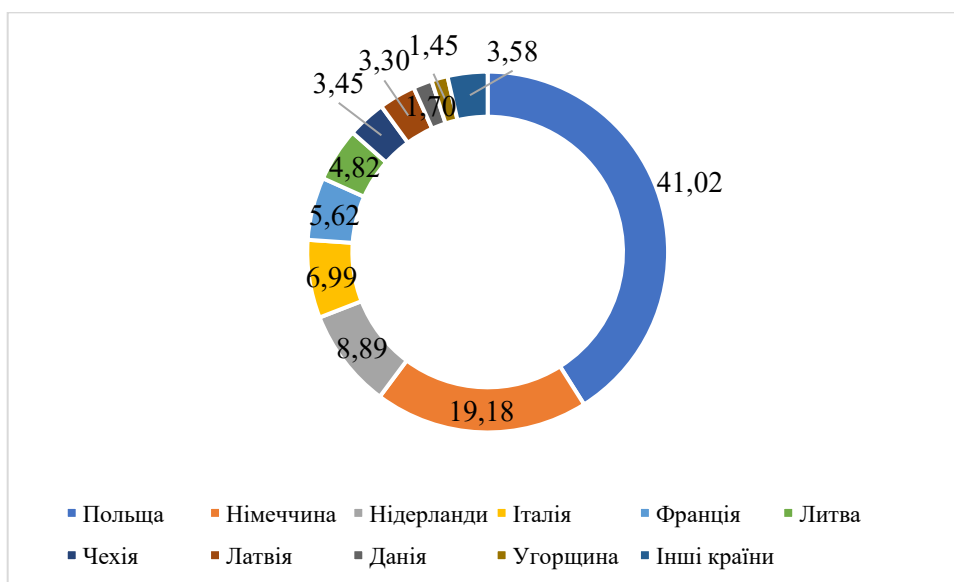
**Динаміка основних показників зовнішньої торгівлі сирною продукцією, 2020-2024 рр. (тис. дол. США)**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024/2020, %
Імпорт	210 277	260 134	181 821	200 707	227 084	+8,0
Експорт	24 415	26 692	42 219	39 934	54 186	+121,9
Сальдо	-185 862	-233 442	-139 602	-160 773	-172 898	-6,9

*Джерело: створено автором на основі [78]*

Аналізуючи географічну структуру імпорту сирної продукції, можна констатувати домінування європейських постачальників. Абсолютним лідером за обсягами поставок залишається Польща, яка у 2024 році забезпечила 93,15 млн доларів США імпорту (41,0% від загального обсягу). Друге місце посідає Німеччина з показником 43,56 млн доларів (19,2%), третю позицію займають Нідерланди – 20,19 млн доларів (8,9%).

Важливо відзначити, що динаміка імпорту з різних країн характеризується неоднорідністю. Якщо поставки з Польщі після спаду у 2022-2023 роках практично повернулися до рівня 2021 року, то імпорт з Франції демонструє стійку тенденцію до зниження: з 20,75 млн доларів США у 2020 році до 12,76 млн доларів у 2024 році (скорочення на 38,5%). Натомість спостерігається значне зростання імпорту з Чехії (з 1,73 млн доларів у 2020 році до 7,84 млн доларів у 2024 році, або на 353,2%), Латвії (з 3,08 млн доларів до 7,49 млн доларів, або на 143,0%) та Литви (з 4,85 млн доларів до 10,94 млн доларів, або на 125,8%).



**Рис. 2.3. Структура імпорту сирів в Україну за країнами в 2024 році, %**

*Джерело: створено автором на основі [78]*

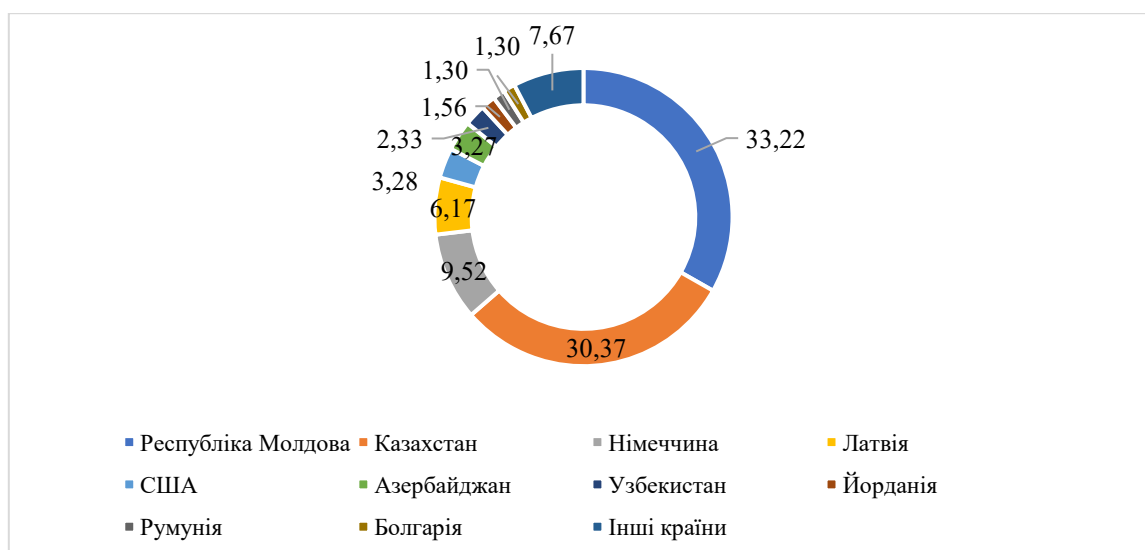
Товарна структура імпорту сирів демонструє переважання категорії "Інші сири" (код 040690), частка яких у 2024 році становила 49,0% від загального обсягу імпорту (111,22 млн доларів США). На другому місці знаходяться молоді сири та кисломолочний сир (код 040610) – 67,42 млн доларів (29,7%), на третьому – плавлені сири (код 040630) – 26,39 млн доларів (11,6%).

Аналіз динаміки імпорту за окремими товарними позиціями виявляє найбільш стрімке зростання поставок терткових сирів та сирів у порошок (код

040620) – з 1,69 млн доларів США у 2020 році до 5,40 млн доларів у 2024 році (збільшення на 220,4%), а також молодих сирів та кисломолочного сиру – з 43,44 млн доларів до 67,42 млн доларів (зростання на 55,2%). Категорія "Голубі та інші сири з пліснявою" (код 040640) демонструє помірніше зростання – з 14,65 млн доларів до 16,65 млн доларів (на 13,6%).

Експорт сирної продукції демонструє стабільну тенденцію до зростання протягом усього досліджуваного періоду. У 2020 році загальний обсяг експорту становив 24,42 млн доларів США. У 2021 році спостерігалось незначне зростання на 9,3% – до 26,69 млн доларів. Стрімке збільшення експортних поставок відбулося у 2022 році – на 58,2%, до рівня 42,22 млн доларів, незважаючи на складну геополітичну ситуацію та логістичні проблеми. У 2023 році відбулося незначне скорочення експорту на 5,4% – до 39,93 млн доларів, але вже у 2024 році обсяг експортних поставок досяг максимального значення за весь досліджуваний період – 54,19 млн доларів, що перевищує показник 2020 року на 121,9%.

Географічна структура експорту сирної продукції характеризується концентрацією на кількох ключових ринках. Основними імпортерами вітчизняних сирів у 2024 році виступали Республіка Молдова – 18,00 млн доларів США (33,2% від загального обсягу експорту), Казахстан – 16,45 млн доларів (30,4%) та Німеччина – 5,16 млн доларів (9,5%). Відзначимо кардинальні зміни в експортній географії. Якщо у 2020-2023 роках основним ринком збуту виступав Казахстан, то у 2024 році лідерство перейшло до Молдови, яка продемонструвала зростання закупівель на 43,2% порівняно з попереднім роком. Надзвичайно важливим є прорив на ринок Європейського Союзу, зокрема до Німеччини, куди експорт зріс з символічного 1 тис. доларів США у 2022 році до 5,16 млн доларів у 2024 році, та Латвії – з нульових показників у 2020-2021 роках до 3,34 млн доларів у 2024 році.



**Рис. 2.4. Структура експорту сирів в Україну за країнами в 2024 році, %**

*Джерело: створено автором на основі [78]*

Диверсифікація експортних поставок також відбувається за рахунок нарощування присутності на ринках країн Близького Сходу (Йорданія – зростання з 9 тис. доларів США у 2020 році до 848 тис. доларів у 2024 році) та розширення експорту до США (зростання з 501 тис. доларів до 1,78 млн доларів). Поява у переліку основних імпортерів таких країн, як Румунія та Болгарія, з нульових показників у 2020-2021 роках до 706 тис. доларів та 705 тис. доларів відповідно у 2024 році, свідчить про поступову інтеграцію вітчизняних виробників до європейського ринку.

У товарній структурі експорту домінують дві категорії: "Інші сири" (код 040690) – 33,01 млн доларів США у 2024 році (60,9% від загального обсягу експорту) та молоді сири і кисломолочний сир (код 040610) – 18,72 млн доларів (34,5%). Сукупно ці дві категорії забезпечують 95,4% експортних поставок.

Найдинамічніше зростання продемонстрував експорт молодих сирів та кисломолочного сиру – з 3,54 млн доларів США у 2020 році до 18,72 млн доларів у 2024 році, тобто у 5,3 рази. Значне збільшення спостерігається також у категорії

плавлених сирів – з 1,18 млн доларів до 2,27 млн доларів (на 92,1%). Власне експорт терткових сирів та сирів у порошок залишається незначним, хоча й продемонстрував зростання з 1 тис. доларів до 186 тис. доларів. Експорт голубих та інших сирів з пліснявою практично припинився у 2023-2024 роках [78].

Молочна галузь України характеризується наявністю кількох великих гравців, які домінують на ринку, та численних менших компаній, що спеціалізуються на регіональних або нішевих ринках.

«Milkiland» – це компанія, що є найбільшим виробником молочної продукції в Україні, із оброблювальною потужністю понад 500 тисяч тонн молока на рік. Її асортимент включає свіже молоко, кисломолочні продукти, сир і масло. У 2012 році дохід групи становив 3,1 млрд доларів США, що свідчить про її значну роль у економіці. Однак за даними на 2023 рік, дохід знизився до 125,76 млн PLN (приблизно 28 млн доларів США за курсом 4,5 PLN за долар), що може бути пов'язано з впливом війни, зменшенням експорту та економічними труднощами. Milkiland має міжнародні зв'язки, зокрема дочірні компанії в Польщі та Росії, що дозволяє їй експортувати продукцію.

Компанія «Ukrproduct Group» відома своєю різноманітною лінійкою брендів, таких як «Наш Молочар», «Молендам», «Наш Сир» та «Кремова Долина». Її виробничі потужності дозволяють випускати до 70 тисяч тонн продукції на рік, що забезпечує сильну позицію на національному ринку. Компанія має добре розвинену систему дистрибуції, співпрацюючи з національними та регіональними роздрібними мережами, такими як Auchan, Karavan та Fozzi Group.

«Terra Food» є великим гравцем у переробці молока, постачаючи продукцію від провідних виробників, таких як УМС; її роль підкреслюється входженням до рейтингу найбільших компаній України за версією Forbes у 2013 році, що свідчить про фінансову стабільність. Terra Food має значну частку ринку переробки, що робить її впливовою у ланцюжку поставок.

«Lactalis-Ukraine» – ще один міжнародний гравець, що фокусується на сирах та інших молочних продуктах. Компанія використовує передові технології, що дозволяє їй конкурувати на високому рівні. Її присутність на ринку України підкріплена значними інвестиціями та доступом до міжнародних ринків, що забезпечує стабільність навіть у складних умовах.

Крім перерахованих компаній, існують інші значні гравці, такі як «Industrial Milk Company», «Astarta Agro Holding», «UkrAgroCom & Hermes-Trading (Petrikivske Moloko)», «TAS Agro та Rostok-Holding» тощо, які мають значні виробничі потужності, але їхній вплив менший порівняно з лідерами.

## **2.2. Загальна характеристика та оцінка конкурентної позиції підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» являє собою потужне підприємство харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві молочної продукції.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» функціонує як юридична особа, котра здійснює господарську діяльність відповідно до статуту. Головний напрям діяльності підприємства полягає в організації закупівлі молока у сільськогосподарських виробників та населення з подальшою ефективною переробкою всіх компонентів молочної сировини на високоякісну продукцію. Такий підхід дозволяє раціонально використовувати наявні ресурси та забезпечувати ринок якісними молочними продуктами.

Діяльність підприємства охоплює кілька основних напрямів: виробництво твердих і плавлених сирів; виробництво вершкового масла та продукції з незбираного молока; виробництво сухої молочної сироватки; оптово-роздрібна і фірмова торгівля; виробництво інших продовольчих товарів. Комплексний підхід

до переробки молочної сировини забезпечує максимальну ефективність виробничого процесу та мінімізацію відходів.

Суттєвим елементом діяльності підприємства виступає функціонування системи менеджменту якості згідно зі стандартом ISO 9001:2000, що гарантує високий рівень якості продукції на всіх етапах виробничого процесу – від прийому сировини до відправки готової продукції споживачам.

Асортимент продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» налічує понад 110 найменувань, з яких більше 25 позицій становлять тверді сири. У таблиці 2.6 наведено техніко-економічні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.6

**Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки**

Показники	Одиниці виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	1 718 306	2 010 114	291808	17
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	1600742	1 886 260	285518	18
3. Валовий прибуток	тис.грн.	117 564	123 854	6290	5
4. Адміністративні витрати	тис.грн.	22384	29 831	7447	33
5. Витрати на збут	тис.грн.	77616	78197	581	1
6. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	1700742	1994288	293546	17
7. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис.грн.	17 564	15826	-1738	-10
8. Інші операційні доходи	тис.грн.	57287	33 173	-24114	-42
9. Інші операційні витрати	тис.грн.	96 959	110 195	13236	14
10. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	17564	15826	-1738	-10
11. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис.грн.	38588	37 879	-709	-2
12. Середньорічна вартість активів	тис.грн.	718816,0	709685,5	-9131	-1
13. Середньорічна вартість власного капіталу	тис.грн.	172332	132396	-39936	-23
14. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	81286	74023	-7263	-9

## Продовження таблиця 2.6

1	2	3	4	5	6
15. Чисельність промислововиробничого персоналу (ПВП)	осіб	559	533	-26	-5
16. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	98,978	99,213	0,235	0
17. Фондовіддача	грн./грн.	21,139	27,155	6,016	28
18. Продуктивність праці ПВП	грн./особу	3073,893	3771,321	697,428	23
19. Рентабельність продукції	%	1	1	0	-23
20. Рентабельність діяльності (продажів)	%	2	2	0	-16
21. Рентабельність активів	%	5	5	0	-1
22. Рентабельність власного капіталу	%	22%	29%	6%	28%

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2023–2024 роки свідчить про змішані тенденції в його розвитку, що особливо актуально в контексті оцінки ефективності діяльності Пирятинського сирзаводу.

Почнемо з основного – чистий дохід від реалізації продукції зріс на 291,8 млн грн або на 17%, що свідчить про зростання обсягів продажів або підвищення цін на продукцію. Це позитивний сигнал, який підтверджує стабільний попит на продукцію підприємства. Разом з тим, собівартість реалізованої продукції зросла на 285,5 млн грн (на 18%), що майже повністю "з'їдає" приріст доходів. Такий темп зростання витрат навіть випереджає зростання доходів, що свідчить про погіршення операційної ефективності, зниження контролю над витратами або підвищення цін на сировину та енергоносії.

Валовий прибуток збільшився незначно – лише на 6,29 млн грн (5%), що вказує на звуження прибуткової маржі. Погіршення ефективності підтверджується й зростанням адміністративних витрат на 33% (7,4 млн грн), тоді як витрати на збут майже не змінилися (+1%). Отже, підприємство витрачало більше на управлінський апарат, що не супроводжувалося еквівалентним зростанням доходу.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 293,5 млн грн, або на 17%, що узгоджується із попередніми тенденціями. У результаті

фінансовий результат від операційної діяльності знизився на 1,738 млн грн (на 10%), що є тривожним сигналом. Попри зростання виручки, прибуток скоротився, що вказує на падіння рентабельності операцій.

Ще більш негативною є динаміка інших операційних доходів, які скоротилися на 42% (-24,1 млн грн), тоді як інші операційні витрати зросли на 13,2 млн грн (14%). Це створює додатковий тиск на фінансовий результат.

Чистий прибуток знизився незначно – на 709 тис. грн (2%), тобто підприємству вдалося утримати прибутковість, хоча і з меншим результатом, ніж у попередньому році.

Суттєвим є зниження середньорічної вартості активів на 1% та власного капіталу на 23% (-39,9 млн грн), що може бути наслідком зменшення реінвестування прибутку, виплати дивідендів або курсових коливань. Водночас вартість основних засобів знизилася на 9%, що може свідчити про знос обладнання або відсутність оновлення основного капіталу. Зменшення чисельності виробничого персоналу на 5% (26 осіб) свідчить про оптимізацію або автоматизацію процесів, що також впливає на структуру витрат.

Витрати на 1 грн доходу залишилися майже незмінними – близько 99 копійок, що означає дуже низьку маржу прибутку. Фондовіддача зросла з 21,1 до 27,2 грн, тобто ефективність використання основних засобів зросла на 28%, що є позитивним показником і може бути наслідком модернізації або зростання обсягів виробництва без додаткових інвестицій в обладнання.

Продуктивність праці ПВП зросла на 23% – із 3,07 до 3,77 млн грн на одного працівника. Це також свідчить про зростання ефективності персоналу, ймовірно внаслідок автоматизації чи підвищення інтенсивності праці.

Показники рентабельності продукції, діяльності та активів залишилися без суттєвих змін – на рівні 1–5%, що вказує на стабільно низький прибутковий рівень. Лише рентабельність власного капіталу зросла з 22% до 29%, що свідчить

про покращення фінансової віддачі на вкладений капітал, хоч і на тлі зниження обсягу самого капіталу.

Фінансово-економічний стан підприємства, ймовірно, Пирятинського сирозаводу, у 2024 році демонструє зростання обсягів реалізації продукції та ефективності використання основних засобів і персоналу. Проте паралельно з цим спостерігається зростання собівартості та витрат, що знижує загальну рентабельність діяльності. Скорочення інших доходів і зростання витрат тисне на фінансовий результат, що потребує посилення контролю за витратами, оновлення активів та пошуку нових ринків. З огляду на зменшення власного капіталу та вартості основних засобів, підприємству слід активніше інвестувати в модернізацію та підвищення енергоефективності. У довгостроковій перспективі Пирятинський сирозавод має потенціал для зростання, однак йому потрібно сфокусуватися на оптимізації витрат і підвищенні прибутковості.

У табл. 2.7 наведено показники ліквідності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки.

*Таблиця 2.7*

**Показники ліквідності ТОВ «Пирятинський сирзавод»  
за 2022-2024 роки**

Найменування показника	2022	2023	2024	Зміна (+; -)	Темп приросту, %
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1,80	1,61	1,64	-0,15	-8,55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,18	1,00	0,79	-0,39	-33,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,34	0,31	0,12	-0,21	-63,34

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Розраховані показники ліквідності у табл. 2.7 для ТОВ «Пирятинський сирзавод» демонструють негативну динаміку, що відображає погіршення платоспроможності підприємства; коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) знизився з 1,80 до 1,64 (на 8,55%), залишаючись при цьому вищим за

нормативний показник (1,5), що вказує на збереження здатності підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Більш критичною ситуація виглядає з показниками швидкої та абсолютної ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 33,45% (з 1,18 до 0,79), наближаючись до критичної межі, нижче якої підприємство може зіткнутися з проблемами своєчасного погашення поточних зобов'язань. Найбільш драматичне падіння спостерігається у показнику абсолютної ліквідності – на 63,34% (з 0,34 до 0,12), що вказує на гостру нестачу найбільш ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань.

Подібна динаміка свідчить про підвищення ризиків неплатоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод» та необхідність прийняття невідкладних заходів щодо оптимізації структури оборотних активів і поточних зобов'язань.

Таблиця 2.8

**Показники оборотності ТОВ «Пирятинський сирзавод»  
за 2022-2024 роки**

Найменування показника	2022	2023	2024	Зміна (+; -)	Темп приросту, %
Оборотність власного капіталу	12,96	9,97	15,18	2,22	17,12
Оборотність активів	2,61	2,39	2,83	0,22	8,51
Оборотність запасів (оборотів)	6,48	7,20	6,88	0,40	6,23
Період обертання запасів, днів	56	50	52	-3	-5,87
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,14	0,16	0,13	-0,02	-11,96
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	7,01	6,27	7,96	0,95	13,59
Період обертання дебіторської заборгованості, днів	51	57	45	-6	-11,96
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	72	71	68	-4	-5,50
Тривалість операційного циклу, днів	107	107	98	-9	-8,80
Тривалість фінансового циклу, днів	35	36	29	-5	-15,69

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

З отриманих даних зробимо такі висновки. Показники оборотності засвідчують покращення ефективності використання ресурсів підприємства.

Оборотність власного капіталу зростає на 17,12% (з 12,96 до 15,18 оборотів), що свідчить про підвищення ефективності використання власних коштів. Аналогічно спостерігається позитивна динаміка оборотності активів на 8,51% (з 2,61 до 2,83 оборотів) та оборотності запасів на 6,23% (з 6,48 до 6,88 оборотів).

Період обертання запасів скоротився з 56 до 52 днів, що свідчить про прискорення виробничого циклу та підвищення ефективності управління товарно-матеріальними цінностями. Оборотність дебіторської заборгованості зростає на 13,59%, а період її погашення скоротився з 51 до 45 днів (на 11,96%), що відображає покращення платіжної дисципліни контрагентів та ефективності кредитної політики підприємства.

Тривалість операційного циклу скоротилася з 107 до 98 днів (на 8,80%), а фінансового циклу – з 35 до 29 днів (на 15,69%), що свідчить про прискорення обороту коштів на підприємстві та підвищення ефективності фінансового менеджменту. Загалом динаміка показників ділової активності ТОВ «Пирятинський сирзавод» характеризується позитивними тенденціями, спрямованими на оптимізацію використання ресурсів та прискорення руху грошових потоків.

*Таблиця 2.9*

**Показники рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод»  
за 2022-2024 роки**

Найменування показника	2022	2023	2024	Зміна (+; -)
Рентабельність майна (активів)	16,90	-5,37	-5,34	-22,24
Рентабельність власного капіталу	83,94	-22,39	-28,61	-112,55
Рентабельність основних засобів	123,22	-47,47	-51,17	-174,40
Рентабельність продукції	6,48	-2,25	-1,88	-8,36
Рентабельність основної діяльності	7,44	-2,41	-2,01	-9,45

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки демонструє катастрофічне зниження ефективності діяльності

підприємства. Рентабельність активів знизилася з 16,90% до -5,34%, тобто на 22,24 процентних пункти, або на 131,58%. Рентабельність власного капіталу знизилася з позитивного значення 83,94% до негативного -28,61%, що становить падіння на 112,55 процентних пункти, або на 134,08%.

Особливо драматичним виглядає падіння рентабельності основних засобів – з 123,22% до -51,17%, тобто на 174,40 процентних пункти, або на 141,53%. Рентабельність продукції знизилася з 6,48% до -1,88% (на 8,36 процентних пункти, або на 129,10%), а рентабельність основної діяльності – з 7,44% до -2,01% (на 9,45 процентних пункти, або на 127,00%). Негативні значення показників рентабельності у 2023-2024 роках вказують на збитковість діяльності підприємства та неефективність використання наявних ресурсів. Така ситуація вимагає термінового перегляду бізнес-моделі, оптимізації структури витрат та пошуку резервів підвищення доходності операцій.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» займає досить міцну позицію в молочній галузі України, спеціалізуючись на виробництві твердих сирів високої якості (табл. 2.10, 2.11). Найвизначнішим кроком стало приєднання до холдингу «Молочний альянс» у 2005–2006 роках, що дозволило замінити виробниче обладнання на сучасне, виготовлене в Іспанії, Німеччині та Польщі (Пирятинський сирзавод).

*Таблиця 2.10*

**Динаміка ринкової частки ТОВ «Пирятинський сирзавод» на національному ринку сирної продукції (2022-2024 рр.)**

Рік	Ринкова частка, %	Приріст, в.п.	Обсяг продажів, тис. тонн	Загальний обсяг ринку, тис. тонн
2022	7,1	-	18,4	259,2
2023	7,8	+0,7	20,6	264,1
2024	8,7	+0,9	23,8	273,6

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

*Таблиця 2.11*

## Порівняльний аналіз ринкових часток основних виробників сирної продукції України у 2024 році

Підприємство	Ринкова частка, %	Динаміка за рік, в.п.	Індекс концентрації
ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	12,3	+0,4	1,14
ТОВ «Клуб Сиру»	10,1	-0,2	0,98
ТОВ «Терра Фуд Груп»	9,3	+0,6	1,07
ТОВ "Пирятинський сирзавод"	8,7	+0,9	1,12
ДП "Лакталіс-Україна"	7,4	+0,3	1,04
Інші виробники	52,2	-2,0	0,96

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Виробничі потужності заводу дозволяють випускати близько 40 тонн твердих сирів на добу, з яких 89% становить продукція високої жирності, зокрема сир «Голандський», що займає понад 60% обсягу виробництва. Така спеціалізація робить підприємство одним із лідерів у сегменті твердих сирів, а продукція під торговою маркою «Пирятин» здобула визнання як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, включаючи постачання до країн, таких як Куба, у минулому

Опишемо конкурентну позицію ТОВ «Пирятинський сирзавод» на ринку молочної продукції за наступними параметрами.

1. Ринкова частка підприємства становить приблизно 8,7% національного ринку сирної продукції, що дозволяє підприємству входити до п'ятірки найбільших виробників країни. Якщо порівнювати з минулим роком, то спостерігається зростання частки ринку на 0,9 відсоткових пункти, що і підтверджує тенденцію зміцнення конкурентних позицій.

2. Дистрибуційна мережа охоплює 22 області України, а також здійснюються експортні поставки до Молдови, Грузії та Казахстану. Представленість продукції в національних торговельних мережах становить 87%, що забезпечує високу доступність товарів для споживачів.

### 2.3. Діагностика стану та оцінка ефективності управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства

Конкурентоспроможний потенціал ТОВ «Пирятинський сирзавод» базується на кількох факторах.

Багаторічна історія виробництва високоякісних сирів і постачання на міжнародні ринки (наприклад, до Баку та Куби в минулому) створили сильний бренд, який залишається важливим активом. Заміна обладнання у 2005–2006 роках забезпечила сучасні технології, що дозволяють підтримувати високу якість і ефективність виробництва. Високий рівень автоматизації та санітарії сприяє стабільності якості продукції. Здатність випускати 40 тонн сиру на добу забезпечує значну ринкову присутність, особливо в сегменті твердих сирів. Входження до «Молочного альянсу» надає доступ до спільних ресурсів, розвиненої дистрибуційної мережі та маркетингових можливостей (табл. 2.12).

*Таблиця 2.12*

#### SWOT-аналіз ТОВ "Пирятинський сирзавод" поорівняно з конкурентами

Елементи SWOT-аналізу	ТОВ "Пирятинський сирзавод"	ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	ТОВ "Клуб Сиру"	ТОВ «Терра Фуд Груп»
1	2	3	4	5
Сильні сторони	1. Висока якість продукції 2. Сильний бренд з тривалою історією 3. Розгалужена дистрибуційна мережа 4. Оновлене виробниче обладнання 5. Сертифікована система якості	1. Лідерські позиції на ринку 2. Вертикальна інтеграція 3. Потужна інноваційна діяльність 4. Диверсифікований експорт 5. Значні фінансові ресурси	1. Низька собівартість виробництва 2. Оптимальне співвідношення ціна-якість 3. Гнучка цінова політика 4. Власна сировинна база 5. Ефективна логістика	1. Високий рівень сервісу 2. Спеціалізація на преміум-сегменті 3. Лояльна клієнтська база 4. Нішева стратегія 5. Висока рентабельність продукції

## Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня інноваційна активність</li> <li>2. Обмеженість власної сировинної бази</li> <li>3. Висока енергоємність виробництва</li> <li>4. Вища за конкурентів ціна</li> <li>5. Недостатня експортна орієнтація</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі адміністративні витрати</li> <li>2. Складна організаційна структура</li> <li>3. Недостатня гнучкість</li> <li>4. Вища вартість бренду</li> <li>5. Складна логістика через масштаби</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька впізнаваність бренду</li> <li>2. Обмежений маркетинговий бюджет</li> <li>3. Вузький асортимент</li> <li>4. Нижча якість упаковки</li> <li>5. Слабка представленість у преміум-сегменті</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмеженість виробничих потужностей</li> <li>2. Вузька регіональна представленість</li> <li>3. Обмежені фінансові ресурси</li> <li>4. Залежність від імпортової сировини</li> <li>5. Висока плинність кадрів</li> </ol>
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення експортних ринків</li> <li>2. Впровадження органічної лінійки</li> <li>3. Вертикальна інтеграція</li> <li>4. Розвиток інтернет-продажів</li> <li>5. Розширення асортименту функціональних продуктів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поглинання менших виробників</li> <li>2. Вихід на нові зарубіжні ринки</li> <li>3. Створення R&amp;D центру</li> <li>4. Розвиток власної роздрібною мережі</li> <li>5. Повна автоматизація виробництва</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення впізнаваності бренду</li> <li>2. Розширення асортименту</li> <li>3. Розвиток дистрибуції</li> <li>4. Зниження собівартості</li> <li>5. Модернізація обладнання</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення нішевої стратегії</li> <li>2. Розширення виробничих потужностей</li> <li>3. Впровадження крафтових технологій</li> <li>4. Розвиток регіональної дистрибуції</li> <li>5. Партнерство з HoReCa</li> </ol>
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання цін на сировину</li> <li>2. Зниження платоспроможності населення</li> <li>3. Посилення конкуренції</li> <li>4. Зміна споживчих преференцій</li> <li>5. Посилення регуляторних вимог</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Волатильність валютних курсів</li> <li>2. Зростання операційних витрат</li> <li>3. Втрата гнучкості через масштаби</li> <li>4. Проблеми з якістю через масове виробництво</li> <li>5. Зростання імпорту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тиск з боку великих виробників</li> <li>2. Недостатність фінансування</li> <li>3. Зміна споживчих преференцій</li> <li>4. Недостатня впізнаваність бренду</li> <li>5. Втрата цінової переваги</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмеженість ринку преміум-сегменту</li> <li>2. Імітація продукції конкурентами</li> <li>3. Обмеженість фінансових ресурсів</li> <li>4. Залежність від імпортних компонентів</li> <li>5. Складність масштабування бізнесу</li> </ol>

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

**Сильні сторони.** ТОВ «Пирятинський сирзавод» вирізняється стабільною якістю продукції, що слугує фундаментом довіри споживачів. Сильний бренд із

тривалою історією формує високу лояльність клієнтів. Водночас розгалужена дистрибуційна мережа забезпечує широку представленість у торгівельних мережах. Оновлення виробничого обладнання демонструє поступове технологічне оновлення. Сертифікована система якості слугує маркером відповідності міжнародним стандартам.

На цьому тлі ПрАТ «Звенигородський СК» має вагоміші конкурентні переваги: лідерські ринкові позиції, вертикальну інтеграцію, потужний інноваційний вектор розвитку, що дає змогу створювати додану вартість через диференціацію. ТОВ «Клуб Сиру» робить ставку на зниження витрат і гнучкість, що дозволяє йому активно конкурувати в сегменті ціна-якість. У свою чергу, ТОВ «Терра Фуд Груп» спеціалізується на преміум-сегменті, де головне значення мають рентабельність, сервіс і клієнтська лояльність. Таким чином, «Пирятинський сирзавод» поступається в інноваційності та гнучкості, але має сильну позицію завдяки стабільності та довготривалій ринковій присутності.

*Слабкі сторони.* Основним викликом для «Пирятинського сирзаводу» є низька інноваційна активність, що обмежує адаптацію до нових трендів. Обмежена власна сировинна база знижує контроль над собівартістю. Висока енергоємність зумовлює чутливість до змін у тарифній політиці. Ціни, вищі за середньоринкові, ускладнюють конкуренцію в бюджетному сегменті. Відсутність вираженої експортної орієнтації зменшує адаптивність до внутрішніх криз.

Для порівняння, «Звенигородський комбінат» страждає від громіздкої структури та високих витрат, що впливає на швидкість прийняття рішень. «Клуб Сиру» має проблеми з маркетингом та позиціонуванням, що знижує довіру до бренду. «Терра Фуд Груп», попри нішову стратегію, має обмеження у фінансах, географії продажів і ресурсах, що загрожує сталості операцій. Таким чином, слабкі сторони «Пирятинського сирзаводу» мають структурний характер і пов'язані зі стратегічним недоінвестуванням у розвиток і модернізацію.

*Можливості.* Серед перспектив для «Пирятинського сирзаводу» виділяється розширення експортних ринків і впровадження органічної продукції. Розвиток онлайн-каналів дозволяє обійти посередників і знизити транзакційні витрати. Вертикальна інтеграція потенційно знижує залежність від сторонніх постачальників. Створення функціональних продуктів дозволяє задовольнити потреби цільових ніш – наприклад, споживачів з алергіями або спортсменів.

Водночас конкуренти мають ширші інвестиційні плани. Звенигородський комбінат орієнтується на автоматизацію, створення власних R&D центрів, агресивне злиття конкурентів та експансію за кордон. «Клуб Сиру» ставить за мету зниження собівартості, оновлення техніки та підвищення впізнаваності. «Терра Фуд Груп» зосереджена на крафтових підходах, дистрибуції через HoReCa, партнерстві та розширенні виробництва. Таким чином, можливості Пирятинського сирзаводу виглядають обґрунтованими, але менш амбітними порівняно з конкурентами.

*Загрози.* Серед головних зовнішніх загроз для «Пирятинського сирзаводу» є здорожчання сировини, падіння купівельної спроможності споживачів, зростання конкуренції та регуляторний тиск. Зміни у споживчих перевагах (зокрема, перехід до рослинних аналогів) також несуть ризики для класичних молочних виробників.

Інші гравці стикаються з подібними викликами, але у Звенигородського СК додатково виникають труднощі з гнучкістю управління на фоні масштабів. Клуб Сиру вразливий через фінансову обмеженість та низьку впізнаваність. Терра Фуд Груп має проблеми з масштабуванням, що знижує її стійкість до конкуренції у преміальному сегменті. Таким чином, Пирятинський сирзавод перебуває у середньому ступені ризику, але без кардинальних системних уразливостей.

Розглянемо ресурсний потенціал підприємства у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка ефективності використання основних засобів ТОВ  
"Пирятинський сирзавод" за 2022-2024 роки**

Показники	2022	2023	2024	Зміни в 2024 р. Від 2022	
				Абс.	Віднос, %
Фондомісткість, грн/грн	0,05	0,05	0,04	-0,02	-29,92
Фондоозброєність, грн/осіб	156,71	145,41	138,88	-17,83	-11,38
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	12,00	10,62	10,23	-1,77	-14,77
Фондовіддача, грн/грн	19,03	21,14	27,16	8,12	42,69
Рентабельність Озв, %	123,22	-47,47	-51,17	-174,40	X

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Дослідження ефективності використання основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» виявляє суперечливі тенденції. З одного боку, спостерігається підвищення ефективності використання основних фондів, що підтверджується зростанням фондовіддачі на 42,69% (з 19,03 до 27,16) та зниженням фондомісткості на 29,92% (з 0,05 до 0,04). З іншого боку, рентабельність основних засобів знизилася з 123,22% до -51,17%, що свідчить про нездатність підприємства генерувати прибуток за рахунок наявних основних фондів.

У табл. 2.14 представимо основні засоби ТОВ "Пирятинський сирзавод".

Таблиця 2.14

**Динаміка руху основних засобів ТОВ "Пирятинський сирзавод" за  
2022-2024 роки**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення	
				Абс.	Віднос, %
1	2	3	4	5	6
<i>Вихідні дані</i>					
Вартість ОЗ на початок періоду (тис грн)	314 951	323 315	339 601	24650	7,83
Вартість ОЗ на кінець періоду (тис грн)	323 315	339 601	353 568	30253	9,36
Вибуло за період( тис.грн.)	2456	6896	36745	34289	1396,13



## Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9
До 25 років	212	36,1	259	46,3	232	43,5	9,43	20
25-40 років	156	26,5	148	26,5	146	27,4	-6,41	-10
40-55 років	153	26	116	20,7	114	21,3	-25,49	-39
Понад 55 років	66	11,3	36	6,4	41	7,7	-37,88	-25
Усього	588	100	559	100	533	100	-9,35	-55

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Аналіз структури трудових ресурсів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки демонструє певні структурні зрушення. Загальна чисельність персоналу скоротилася на 9,35% (з 588 до 533 осіб). При цьому кількість чоловіків залишилася незмінною (463 особи), а кількість жінок скоротилася на 44% (з 125 до 70 осіб), що призвело до зміни гендерного співвідношення на користь чоловіків. У віковій структурі персоналу спостерігається зростання частки молодих працівників (до 25 років) на 9,43% та скорочення частки працівників середнього та старшого віку. Особливо суттєвим стало скорочення кількості працівників у віковій категорії 40-55 років (на 25,49%) та понад 55 років (на 37,88%). Подібна динаміка свідчить про омолодження кадрового складу підприємства, що може мати як позитивні наслідки (підвищення гнучкості та адаптивності персоналу), так і негативні (втрата досвіду та професійних навичок). У табл. 2.16 далі проаналізовано структуру трудових ресурсів.

Таблиця 2.16

**Структура трудових ресурсів ТОВ "Пирятинський сирзавод"  
за 2022-2024 роки**

Показники	Роки						Зміни	
	2022		2023		2024		2024 до 2022	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	у %	(+,-)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середня (у тому числі середня спеціальна)	299	50,9	293	52,4	294	55,1	-1,67	-5

## Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Незакінчена вища	111	18,9	81	14,5	77	14,5	-30,63	-34
Вища	178	30,2	185	33,1	161	30,3	-9,55	-17
Категорії працівників за стажем роботи на підприємстві								
до 1 року	11	1,9	9	1,6	10	1,8	-9,09	-1
від 1 року до 5 років	73	12,4	65	11,6	77	14,4	5,48	4
більше 5 років	504	85,7	485	86,8	447	83,8	-11,31	-57
Усього	588	100	559	100	533	100	-9,35	-55

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Аналіз освітньої структури персоналу виявив зниження частки працівників з вищою та незакінченою вищою освітою. Відтак кількість працівників з вищою освітою зменшилася на 9,55%, а з незакінченою вищою – на 30,63%; водночас частка працівників із середньою освітою залишилася майже незмінною (зниження на 1,67%).

За стажем роботи на підприємстві структура персоналу зазнала незначних змін. Переважну більшість персоналу (83,8% у 2024 році) становлять працівники зі стажем понад 5 років, хоча їх кількість скоротилася на 11,31%. Водночас зросла частка працівників зі стажем від 1 до 5 років (на 5,48%), що свідчить про певне оновлення кадрового складу за рахунок залучення нових співробітників. Динаміку операційних витрат ТОВ "Пирятинський сирзавод" за 2022-2024 роки наведено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Динаміка операційних витрат ТОВ "Пирятинський сирзавод" за  
2022-2024 роки, тис. грн**

Показники	2022	2023	2024	Зміни в 2024 р. Від 2022	
				Абс.	Віднос, %
1	2	3	4	5	6
Матеріальні затрати	1 335 940	1 488 213	1 724 846	388906	29,11
Витрати на оплату праці	86 170	102 205	121 125	34955	40,57

## Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5	6
Відрахування на соціальні заходи	21 884	20 906	24 345	2461	11,25
Амортизація	25 989	30 831	29 399	3410	13,12
Інші операційні витрати	91 388	96 959	110 195	18807	20,58
Разом	1 561 371	1 739 114	2 009 910	448539	28,73

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Дослідження динаміки операційних витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» виявляє їх загальне зростання на 28,73% (з 1561371 тис. грн до 2009910 тис. грн) за період 2022-2024 років. Найбільше зростання спостерігається за статтею «Витрати на оплату праці» – на 40,57% (з 86170 тис. грн до 121125 тис. грн), що пояснюється суттєвим підвищенням рівня заробітної плати персоналу, незважаючи на скорочення чисельності працівників.

Матеріальні затрати, які становлять основну частину операційних витрат, зросли на 29,11% (з 1335940 тис. грн до 1724846 тис. грн), що відображає підвищення вартості сировини, матеріалів та енергоносіїв. Відрахування на соціальні заходи збільшилися на 11,25%, амортизація – на 13,12%, а інші операційні витрати – на 20,58%.

Випереджальне зростання операційних витрат порівняно з доходами від реалізації продукції (28,73% проти 14,63%) стало однією з основних причин погіршення фінансових результатів діяльності підприємства. Така динаміка вказує на необхідність розробки та впровадження комплексної програми оптимізації витрат, спрямованої на підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення прибутковості діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) являє собою комплексний інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити стратегічну позицію підприємства та визначити оптимальний напрям розвитку організації. Методика передбачає оцінку чотирьох груп факторів: фінансової сили

підприємства (FS), конкурентоспроможності підприємства (CA), привабливості галузі (IA) та стабільності середовища (ES).

Проведемо оцінку кожної групи факторів для ТОВ "Пирятинський сирзавод" на основі даних за 2022-2024 роки (табл. 2.18-2.21).

Таблиця 2.18

### Фінансова сила підприємства (FS)

Фактор	Оцінка (1-6)	Обґрунтування
Рентабельність	1	Негативні значення рентабельності продукції (-1,88%)
Ліквідність	3	Показники ліквідності в межах норми, але мають тенденцію до зниження
Оборотність активів	4	Позитивна динаміка показників оборотності
Фінансова стійкість	2	Негативні значення чистого прибутку
Загальна оцінка	2,5	Середня оцінка факторів

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Аналіз таблиці 2.18 свідчить про загалом незадовільний фінансовий стан підприємства: рентабельність має негативне значення, що вказує на збитковість; ліквідність поки в межах норми, однак її тенденція до зниження викликає занепокоєння; оборотність активів демонструє позитивну динаміку, що є єдиним сильним аспектом; фінансова стійкість залишається низькою через від'ємний чистий прибуток. Загальна оцінка 2,5 балів із 6 підкреслює потребу у фінансовому оздоровленні.

Таблиця 2.19

### Конкурентоспроможність підприємства (CA)

Фактор	Оцінка (-1 до -6)	Обґрунтування
1	2	3
Частка ринку	-3	Оцінка на основі непрямих показників (зростання доходу)

## Продовження табл. 2.19

1	2	3
Якість продукції	-2	Оцінка на основі зростання доходу від реалізації
Життєвий цикл продукту	-3	Традиційна галузь з помірним розвитком
Лояльність споживачів	-3	Оцінка на основі непрямих показників
Загальна оцінка	-2,75	Середня оцінка факторів

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

У табл. 2.19 аналіз наведених факторів ринкової позиції підприємства свідчить про її посередній рівень: оцінки частки ринку, життєвого циклу продукту та лояльності споживачів коливаються на рівні -3, що вказує на обмежений розвиток та опосередковані дані для оцінки; якість продукції оцінена дещо краще (-2), однак теж базується лише на фінансових показниках. Загальна оцінка -2,75 відображає нестійке становище підприємства на ринку та потребу в поглибленому аналізі споживчих уподобань і конкурентних переваг.

*Таблиця 2.20*

### Привабливість галузі (ІА)

Фактор	Оцінка (1-6)	Обґрунтування
Потенціал зростання	4	Харчова промисловість має стабільний попит
Потенціал прибутку	3	Помірні можливості для прибутку з урахуванням зростання витрат
Фінансова стабільність	3	Помірна залежність від економічних циклів
Використання ресурсів	4	Ефективне використання основних засобів
Загальна оцінка	3,5	Середня оцінка факторів

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Внутрішній потенціал підприємства демонструє помірно позитивну ситуацію: високий попит на продукцію харчової промисловості зумовлює оцінку 4 за потенціалом зростання; потенціал прибутку та фінансова стабільність оцінені на рівні 3 через наявність витрат і впливу економічних коливань; водночас ефективне використання ресурсів позитивно відображено у високій оцінці.

### Стабільність середовища (ES)

Фактор	Оцінка (-1 до -6)	Обґрунтування
Технологічні зміни	-3	Помірні технологічні зміни в галузі
Інфляція	-5	Висока інфляція в економіці
Варіативність попиту	-2	Стабільний попит на молочну продукцію
Конкурентний тиск	-4	Висока конкуренція в молочній галузі
Загальна оцінка	-3,5	Середня оцінка факторів

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

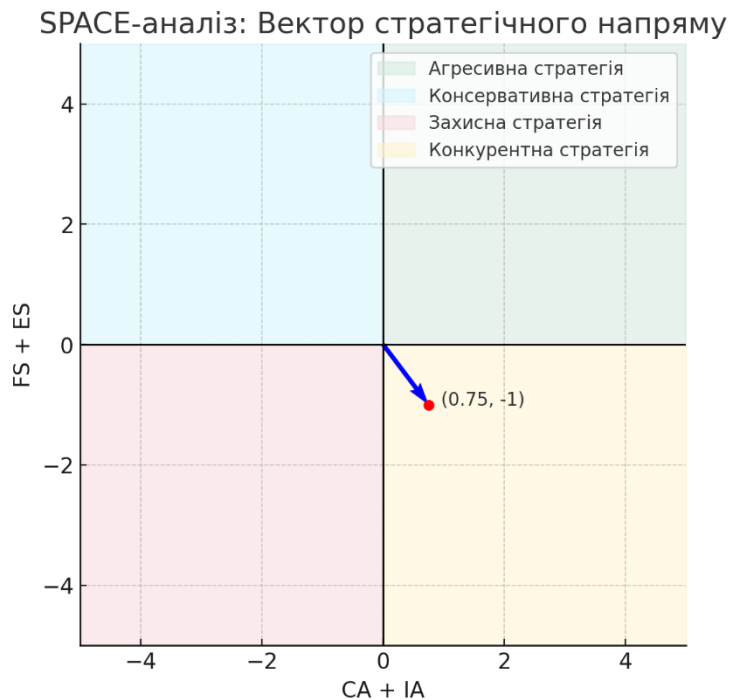
Дані табл. 2.21 вказують на наявність суттєвих загроз для підприємства: найбільший негатив спричиняє висока інфляція (-5) та інтенсивна конкуренція в молочній галузі (-4); помірні технологічні зміни оцінені на рівні -3, що свідчить про необхідність модернізації; натомість стабільний попит дещо пом'якшує ситуацію (-2). Загальна оцінка -3,5 свідчить про несприятливе зовнішнє середовище, що потребує адаптаційних стратегій для збереження конкурентоспроможності.

На основі проведеного SPACE-аналізу далі розрахуємо координати вектора рекомендованої стратегії (рис. 2.5):

$$\text{Координата } X = CA + IA = -2,75 + 3,5 = 0,75$$

$$\text{Координата } Y = FS + ES = 2,5 + (-3,5) = -1$$

Отриманий вектор розташований у конкурентному квадранті матриці SPACE, що свідчить про доцільність застосування конкурентної стратегії. Підприємство функціонує у привабливій галузі, але має недостатньо стабільне фінансове становище. Рекомендованими напрямками розвитку виступають: пошук фінансових ресурсів для розвитку виробничого потенціалу, збільшення частки ринку, посилення конкурентних переваг продукції, зниження собівартості та оптимізація витрат.



**Рис. 2.5. SPACE-аналіз**

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Матриця McKinsey (GE/McKinsey) є інструментом портфельного аналізу, що дозволяє оцінити стратегічні бізнес-одиниці за двома параметрами: привабливість ринку та конкурентна позиція компанії. Враховуючи наявні дані, сформуємо матрицю McKinsey для ТОВ "Пирятинський сирзавод".

*Таблиця 2.22*

### Оцінка привабливості ринку для ТОВ "Пирятинський сирзавод"

Фактор	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,2	4	0,8
Темп зростання ринку	0,15	3	0,45
Прибутковість галузі	0,2	3	0,6
Інтенсивність конкуренції	0,15	2	0,3
Технологічні вимоги	0,1	3	0,3
Інфляційна вразливість	0,1	2	0,2
Соціальні фактори	0,1	4	0,4
Загальна оцінка	1,0		3,05

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Далі розглянемо конкурентну позицію ТОВ "Пирятинський сирзавод" (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

### Оцінка конкурентної позиції ТОВ "Пирятинський сирзавод"

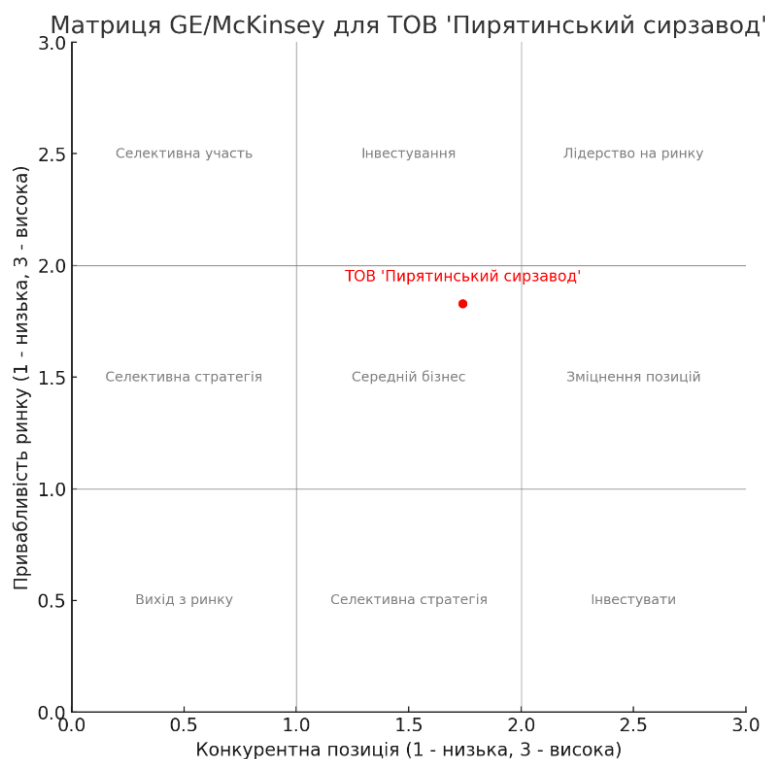
Фактор	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Частка ринку	0,2	3	0,6
Темп зростання частки ринку	0,1	2	0,2
Якість продукції	0,15	4	0,6
Репутація бренду	0,15	4	0,6
Ефективність виробництва	0,1	2	0,2
Виробничі потужності	0,1	3	0,3
Інноваційний потенціал	0,1	2	0,2
Управлінська ефективність	0,1	2	0,2
Загальна оцінка	1,0		2,9

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

На основі проведеної оцінки, ТОВ "Пирятинський сирзавод" розташовується в секторі "Середній бізнес" матриці McKinsey з показниками привабливості ринку 3,05 (середній рівень) та конкурентної позиції 2,9 (середній рівень).

Для підприємств, що потрапляють у сектор "Середній бізнес", рекомендуються селективні стратегії розвитку. Основна стратегічна рекомендація полягає в інвестуванні в найбільш привабливі сегменти діяльності, підвищенні рентабельності за рахунок зростання продуктивності та мінімізації прямих витрат (рис. 2.6).

Зважаючи на негативну динаміку рентабельності та чистого прибутку ТОВ "Пирятинський сирзавод", особливу увагу слід приділити оптимізації собівартості продукції та підвищенню ефективності виробництва. Доцільним видається фокусування на найбільш рентабельних асортиментних позиціях та поступове виведення з виробництва низькорентабельних продуктів.



**Рис. 2.6. Матриця McKinsey (GE/McKinsey)**

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Матриця конкурентних стратегій М. Портера базується на двох ключових параметрах: конкурентній перевазі (низькі витрати або диференціація) та широті цільового ринку (широкий або вузький ринок). На основі цих параметрів визначаються чотири базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціація, фокусування на витратах та фокусування на диференціації.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Пирятинський сирзавод" за 2022-2024 роки свідчить про такі тенденції:

1. Зростання собівартості реалізованої продукції (23,57%) випереджає зростання чистого доходу (14,63%), що призводить до зниження валового прибутку.
2. Наявне критичне зниження рентабельності підприємства з 6,48% до -1,88%.

3. Спостерігається зростання фондівдачі на 42,69% та зниження фондомісткості на 29,92%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів.

4. Відбувається зростання продуктивності праці персоналу на 26,46%.

5. Підприємство має високий коефіцієнт оновлення основних засобів (14,34% у 2024 році), що свідчить про технологічну модернізацію.

Зважаючи на вищезазначені тенденції, можна констатувати, що ТОВ "Пирятинський сирзавод" наразі перебуває у складному фінансовому становищі, проте має потенціал для відновлення рентабельності за рахунок підвищення ефективності виробництва та оптимізації витрат.

Для визначення оптимальної конкурентної стратегії за М. Портером оцінимо позицію підприємства за двома ключовими параметрами:

Конкурентні переваги є такими:

- динаміка собівартості свідчить про проблеми з контролем витрат;
- зростання продуктивності праці та ефективності використання основних засобів;
- технологічна модернізація виробництва;
- позитивна динаміка показників оборотності.

Підприємство має певні проблеми з рентабельністю, проте демонструє позитивні тенденції щодо ефективності виробництва. Потенціал для формування конкурентної переваги за витратами наявний, але потребує суттєвої оптимізації виробничих процесів.

Широту цільового ринку опишемо такими характеристиками:

- підприємство є великим виробником сирної продукції з чисельністю персоналу понад 500 осіб;
- чистий дохід від реалізації продукції перевищує 2 млрд грн;
- широкий асортимент продукції, спрямований на масовий ринок.

Підприємство орієнтоване на широкий цільовий ринок.



**Рис. 2.7. Матриця Портера**

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

На основі проведеного аналізу можна визначити оптимальну конкурентну стратегію для ТОВ "Пирятинський сирзавод" за матрицею М. Портера – стратегію лідерства за витратами. Основний акцент у межах даної стратегії слід зробити на оптимізації собівартості продукції, підвищенні ефективності виробничих процесів, удосконаленні системи управління запасами та логістичної системи.

Реалізація стратегії лідерства за витратами дозволить ТОВ "Пирятинський сирзавод" відновити позитивну рентабельність діяльності та зміцнити конкурентну позицію на ринку молочної продукції.

## Висновки до розділу 2

Аналіз конкурентного середовища молочної галузі України виявив складну ситуацію, позначену системними викликами та потенційними можливостями. Скорочення поголів'я великої рогатої худоби на 45,6% за період 2017–2025 років

і зменшення виробництва молока на 29,5% за 2017–2024 роки свідчать про кризу сировинної бази, що обмежує можливості молокопереробних підприємств. Найбільш стрімке падіння спостерігалось у 2022–2023 роках (12,7% для ВРХ і 12,4% для корів), що частково пов'язано з військовими діями. Водночас зростання продуктивності корів на 17,9% (з 4,87 тонн до 5,74 тонн на корову) частково компенсує ці втрати, вказуючи на потенціал оптимізації виробництва через покращення управління фермами, годівлі та технологій утримання худоби.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2024 роки виявив низку критичних проблем, що негативно впливають на його конкурентоспроможний потенціал. Чистий дохід від реалізації зріс на 14,63%, однак випереджальне зростання собівартості продукції (на 23,57%) призвело до падіння валового прибутку на 45,47%. Це спричинило трансформацію підприємства з прибуткового у збиткове, з чистим збитком у 2023–2024 роках (загальний фінансовий результат за 2024 рік становить -1320 тис. грн). Показники ліквідності значно погіршилися: коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 63,34% (до 0,15), а поточної ліквідності – до рівня, що вказує на проблеми з платоспроможністю.

Аналіз конкурентоспроможного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» виявив як сильні сторони, так і проблемні аспекти діяльності підприємства, які впливають на його ринкову позицію в молочній галузі. До ключових сильних сторін належать стабільна репутація бренду «Пирятин», розвинена дистриб'юторська мережа, що охоплює національні та регіональні ринки, а також наявність сучасного обладнання, яке забезпечує відповідність продукції стандартам якості. SWOT-аналіз підтвердив, що зовнішнє середовище створює як можливості, так і загрози для підприємства. До можливостей належать зростання попиту на органічні та функціональні молочні продукти, а також потенціал виходу на експортні ринки в рамках євроінтеграційних процесів.

Застосування матриці Портера дозволило визначити, що оптимальною для підприємства є стратегія лідерства за витратами, яка передбачає оптимізацію собівартості, підвищення ефективності виробничих процесів і вдосконалення логістики та управління запасами. Подібна стратегія спрямована на відновлення рентабельності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, конкурентоспроможний потенціал ТОВ «Пирятинський сирзавод» характеризується наявністю міцних ринкових позицій і виробничих можливостей, але обмежується фінансовими труднощами, високими операційними витратами та кадровими ризиками. Висновком є необхідність впровадження заходів із оптимізації витрат, модернізації виробництва та розробки нових продуктів для відновлення прибутковості та зміцнення ринкової позиції.

## **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Програма заходів з підвищення ефективності управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства**

На основі проведеного у другому розділі аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ "Пирятинський сирзавод" за 2022-2024 роки було виявлено низку проблем, які негативно впливають на конкурентоспроможний потенціал підприємства. Головними і найзначущими серед них є:

- Випереджальне зростання собівартості продукції (23,57%), порівняно з чистим доходом від реалізації (14,63%), що призвело до падіння валового прибутку на 45,47%.

- Трансформація підприємства з прибуткового у збиткове (чистий збиток у 2023-2024 рр.).

- Критичне зниження показників ліквідності, зокрема абсолютної ліквідності на 63,34%.

- Загальне зростання операційних витрат на 28,73%, особливо за статтями "Витрати на оплату праці" (40,57%) та "Матеріальні затрати" (29,11%).

- Структурні зміни у кадровому складі, що створюють ризики втрати накопиченого досвіду та професійних компетенцій.

- Для вирішення виявлених проблем та підвищення ефективності управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства пропонується комплексна програма заходів, структурована за функціональними напрямками діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Програма заходів з підвищення ефективності управління  
конкурентоспроможним потенціалом ТОВ "Пирятинський сирзавод"**

№	Проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат	Термін реалізації
1	2	3	4	5
<b>1. Виробничо-технологічні заходи</b>				
1.1	Висока собівартість продукції через застарілі технології	Модернізація виробничих ліній з впровадженням енергоефективного обладнання	Зниження матеріальних затрат на 10-15%, підвищення продуктивності праці на 15-20%	6-12 місяців
1.2	Неоптимальна структура виробничих витрат	Впровадження системи ощадливого виробництва (Lean Production)	Скорочення виробничих витрат на 7-10%, мінімізація відходів, оптимізація виробничих процесів	3-6 місяців
1.3	Недостатня диверсифікація асортименту	Розробка та виведення на ринок нових продуктових ліній (органічні сири, безлактозна продукція)	Збільшення ринкової частки на 5-7%, залучення нових сегментів споживачів	6-9 місяців
<b>2. Маркетингові заходи</b>				
2.1	Недостатня прибутковість існуючого асортименту	Оптимізація продуктового портфеля з фокусом на високомаржинальні продукти	Підвищення середньої рентабельності продажів на 5-8%	3-4 місяці
2.2	Обмеженість традиційних каналів збуту	Розвиток системи прямих продажів та е-комерції (власний інтернет-магазин, маркетплейси)	Збільшення обсягу продажів на 12-15%, зниження залежності від мереж-посередників	4-6 місяців
2.3	Недостатня експортна активність	Сертифікація продукції за міжнародними стандартами та вихід на нові зовнішні ринки	Зростання експортних поставок на 20-25%, диверсифікація ринків збуту	9-12 місяців

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
3. Фінансово-економічні заходи				
3.1	Низька ліквідність та платоспроможність	Впровадження системи бюджетування з щоденним контролем грошових потоків	Підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 25-30%, оптимізація управління	2-3 місяці
3.2	Відсутність ефективної системи управління витратами	Впровадження системи процесно-орієнтованого обліку витрат (ABC-costing)	Підвищення точності калькуляції собівартості, виявлення неефективних бізнес-процесів	4-5 місяців
3.3	Збитковість діяльності	Реструктуризація кредитного портфеля та оптимізація фінансових витрат	Скорочення фінансових витрат на 15-20%, покращення структури капіталу	3-6 місяців
4. Кадрові заходи				
4.1	Недостатня продуктивність праці при зростанні витрат на оплату праці	Впровадження системи КРІ та переходу на оплату праці за результатами	Підвищення продуктивності праці на 15-20%, оптимізація фонду оплати праці	3-4 місяці
4.2	Втрата професійних компетенцій через зміни у віковій структурі персоналу	Запровадження програми наставництва та системи управління знаннями	Збереження критично важливих знань та досвіду, прискорення адаптації нових працівників	2-3 місяці

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
4.3	Необхідність підвищення кваліфікації персоналу	Створення корпоративного навчального центру та програми безперервного розвитку компетенцій	Підвищення якості продукції, зниження браку на 10-15%, зростання інноваційної активності	5-7 місяців
5. Інноваційно-інвестиційні заходи				
5.1	Необхідність оновлення основних засобів	Розробка та реалізація інвестиційної програми з технічного переоснащення	Підвищення технічного рівня виробництва, зростання продуктивності праці на 15-20%	12-18 місяців
5.2	Відсутність системного підходу до інновацій	Створення R&D відділу та запровадження системи управління інноваціями	Розширення інноваційного асортименту продукції, збільшення частки інноваційної продукції до 15-20%	6-8 місяців
5.3	Високі витрати на енергоносії	Впровадження альтернативних джерел енергії (сонячні панелі, біогазова установка)	Зниження енергетичних витрат на 20-25%, підвищення енергетичної незалежності	9-15 місяців

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Для подальшого аналізу нами обрано пункт 2.1 про недостатню прибутковість існуючого асортименту, для чого буде заплановано впровадження інноваційної розробки. Розробка та виведення на ринок нового продукту є стратегічним рішенням, яке потребує ґрунтовного аналізу ринкових тенденцій, виробничих можливостей підприємства та потенційних ризиків. Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» впровадження нового сиру розглядається як ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності, що дозволить диференціювати продукцію на тлі пропозицій конкурентів. Обраний продукт – сир із пониженим вмістом лактози, збагачений натуральними пробіотиками та виготовлений із використанням органічної сировини. Такий вибір продиктований зростаючим попитом на функціональні продукти, які відповідають сучасним трендам здорового харчування.

Ринковий контекст демонструє стійке зростання інтересу споживачів до продуктів із додатковою користю для здоров'я. Дослідження, проведені у 2023–2024 роках, свідчать, що понад 35% українських споживачів віддають перевагу

молочним продуктам із пониженим вмістом лактози через поширеність лактозної непереносимості, яка за різними оцінками торкається 20–30% дорослого населення. Водночас органічні продукти, які асоціюються з екологічністю та високою якістю, формують преміальний сегмент ринку, де конкуренція залишається відносно низькою. Вибір пробіотичних добавок у рецептурі сиру обґрунтовується їхньою здатністю покращувати травлення та зміцнювати імунітет, що відповідає запитам споживачів, які прагнуть поєднувати смакові якості продуктів із їхньою функціональністю.

Виробничі можливості ТОВ «Пирятинський сирзавод» дозволяють реалізувати проєкт без значних капітальних вкладень. Наявне обладнання для виробництва твердих і напівтвердих сирів потребує лише незначної модернізації для забезпечення технології ферментації з використанням пробіотичних культур. Постачання органічної сировини може бути організовано через локальних фермерів, які вже співпрацюють із підприємством, що мінімізує логістичні витрати. Важливим аспектом є збереження автентичного смаку, який асоціюється з брендом «Пирятинський сирзавод», адже споживачі цінують традиційність у поєднанні з інноваційними характеристиками.

Маркетингова стратегія просування нового сиру передбачає акцент на його унікальних властивостях – органічність, низький вміст лактози та пробіотичну цінність. Основними каналами комунікації стануть соціальні мережі, де через таргетовану рекламу та співпрацю з інфлюенсерами буде сформовано імідж продукту як здорової альтернативи традиційним сирам. Додатково планується організація дегустаційних заходів у супермаркетах і співпраця з локальними мережами кафе, які спеціалізуються на здоровому харчуванні. Такий підхід дозволить не лише охопити широку аудиторію, а й створити емоційний зв'язок із брендом, що є важливим для лояльності споживачів.

Новий продукт, розроблений ТОВ «Пирятинський сирзавод», отримав назву «Пирятинський Здоров'я» – напівтвердий сир із пониженим вмістом

лактози (менше 0,1 г на 100 г продукту), збагачений живими пробіотичними культурами (*Lactobacillus rhamnosus* та *Bifidobacterium longum*) і виготовлений виключно з органічного молока, отриманого від корів, що утримуються на сертифікованих фермах Черкаської області. Текстура сиру ніжна, злегка кремова, з дрібними вкрапленнями натуральних трав (базилік і чебрець), які надають продукту вишуканого аромату й делікатного післясмаку. Сир дозріває протягом 45 днів у спеціальних камерах із контрольованою температурою та вологістю, що забезпечує формування насиченої смакової палітри з нотками горіха та легкої кислоти.

Фізичні характеристики продукту включають середню щільність (650–700 г/л), вміст жиру 28% і вологість 38–40%, що робить його універсальним для вживання як самостійно, так і в складі кулінарних страв. Упаковка передбачає два формати: бруски вагою 200 г для роздрібного продажу та цілісні головки вагою 1,5 кг для сегменту HoReCa. Енергетична цінність становить 320 ккал на 100 г, що відповідає стандартам продуктів середньої калорійності.

У табл. 3.2 представимо основні показники нового сиру.

Таблиця 3.2

### Основні показники нового сиру

Характеристика	Значення
Тип сиру	Напівтвердий
Вміст лактози	< 0,1 г/100 г
Пробіотичні культури	<i>Lactobacillus rhamnosus</i> , <i>Bifidobacterium longum</i>
Жирність	28%
Вологість	38–40%
Енергетична цінність	320 ккал/100 г
Термін дозрівання	45 днів
Формати упаковки	200 г (бруски), 1,5 кг (головки)
Додаткові інгредієнти	Базилік, чебрець
Сертифікація	UA-BIO, ДСТУ 4554:2006

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Унікальність сиру «Пирятинський Здоров'я» зумовлена поєднанням кількох ключових особливостей, які вирізняють його на ринку молочної

продукції. По-перше, низький вміст лактози робить продукт доступним для споживачів із лактозною непереносимістю, яка, за даними медичних досліджень 2023 року, діагностується у 25–30% українців. На відміну від більшості аналогів, які використовують ферментативну обробку для видалення лактози, але втрачають при цьому частину смакових якостей, «Пиртинський Здоров'я» зберігає природну текстуру й аромат завдяки спеціальній технології ультрафільтрації молока.

По-друге, збагачення сиру пробіотичними культурами виводить його за межі традиційних сирів, надаючи функціональних властивостей. Використані штами *Lactobacillus rhamnosus* і *Bifidobacterium longum*, за результатами клінічних досліджень, сприяють нормалізації кишкової мікрофлори, покращенню травлення та зміцненню імунної системи. На українському ринку пробіотичні сири представлені переважно імпортними брендами, які мають високу ціну (600–800 грн/кг), тоді як «Пирятинський Здоров'я» пропонується за конкурентною ціною 450 грн/кг, що робить його доступним для ширшої аудиторії.

По-третє, органічне походження сировини є важливим фактором диференціації. Молоко для сиру постачається від ферм, які не використовують синтетичні добрива, антибіотики чи гормони, що відповідає глобальному тренду на екологічно чисті продукти. За даними аналітичного звіту Euromonitor International (2024), попит на органічні молочні продукти в Україні зріс на 22% за останні два роки, але пропозиція в цьому сегменті залишається обмеженою. Використання місцевої сировини також підкреслює національний характер продукту, що резонує з патріотичними настроями споживачів.

Додаткову унікальність сиру забезпечує його смаковий профіль. Поєднання базилика та чебрецю, які вирощуються на екологічно чистих полях Черкащини, створює вишуканий аромат, що відрізняється від стандартних трав'яних сирів, де часто використовуються штучні ароматизатори. Такий підхід не лише підвищує

цінність продукту в очах споживачів, а й дозволяє позиціонувати його як преміальний, але доступний.

Рішення про розробку сиру «Пирятинський Здоров'я» ґрунтується на ретельному аналізі ринкових тенденцій і потреб цільової аудиторії. Зростання попиту на функціональні продукти, які поєднують смакові якості з користю для здоров'я, є ключовим драйвером проєкту. Дослідження NielsenIQ (2024) показують, що 42% українських споживачів готові платити більше за продукти з підтвердженими оздоровчими властивостями, а 38% надають перевагу органічним продуктам через їхню екологічність. Сир «Пирятинський Здоров'я» відповідає обом запитам, що дає змогу охопити як масовий сегмент, так і нішевий ринок преміальних продуктів.

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нової продукції як пріоритетного напрямку зміцнення конкурентоспроможного потенціалу підприємства**

Виробничі можливості ТОВ «Пирятинський сирзавод» створюють міцну основу для реалізації проєкту. Наявна технологічна база для виробництва напівтвердих сирів потребує лише часткової модернізації, зокрема встановлення ультрафільтраційної установки для зниження вмісту лактози та обладнання для введення пробіотичних культур. Постачання органічного молока забезпечується через п'ять сертифікованих ферм Черкаської області, з якими підприємство має довгострокові контракти. Це дозволяє знизити логістичні витрати на 12% порівняно з імпортною сировиною та гарантувати стабільну якість сировини. Технологія виробництва, що поєднує традиційні методи дозрівання сиру з інноваційними підходами, забезпечує збереження автентичного смаку, який є конкурентною перевагою бренду.

Для розрахунку виробничої програми спочатку необхідно визначити число днів роботи підприємства.

Таблиця 3.3

### 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 органічних сирів	365	123	5	0	128	237

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

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 (12,5 кг/год);

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

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

$$P_{доб} = 12,5 \times 8 \times 1 = 100 \text{ кг/добу}$$

Фактичний добовий обсяг виробництва розраховується за формулою:

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

$$P_{факт} = 100 \times 0,85 = 85 \text{ кг/добу}$$

Річний обсяг виробленої продукції розраховується за формулою:

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

$$O = 86 \times 237 = 20382 \text{ кг} = 20,4 \text{ т}$$

У табл. 3.4 далі наведено розрахунок виробничої програми у натуральному виразі.

Таблиця 3.4

**Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі**

Найменування продукції	Добова потужність, кг	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, кг	Річний обсяг виробленої продукції, т
1	2	3	4	5
Органічний сир з пробіотиками та травами	100	0,86	86	20,4

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Транспортно-заготівельні витрати приймаємо на рівні 5% від вартості сировини та матеріалів. У таблиці 3.5 представимо розрахунок вартості сировини, матеріалів та енергоресурсів на 1 тону готової продукції.

Таблиця 3.5

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

Найменування	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 т, грн
Органічне молоко	кг	800	18	14 400
Пробіотичні культури	кг	2	550	1 100
Базилік сушений	кг	5	22	110
Чебрець сушений	кг	5	22	110
Сіль харчова	кг	20	55	1 100
Вода питна	кг	100	1,2	120
Упаковка полімерна (200 г)	од.	4 901,96	1,7	8 333,33
Алюмінієва фольга	од.	4 901,96	0,6	2 941,18
Картонні коробки (HoReCa)	од.	9,8039	17	166,67
<b>Разом витрат на сировину і матеріали</b>				<b>28 281,18</b>
Транспортно-заготівельні витрати (5%)				1 414,06
<b>Разом сировина і матеріали</b>				<b>29 695,24</b>

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Енергетичні витрати:

Газ: норма 310 м<sup>3</sup>/т за ціною 15 грн/м<sup>3</sup>, коефіцієнт переведення 1,15.

*Вартість на 1 т = (310 / 1,15) × 15 = 4 043,5 грн/т.*

*На 20,4 т = 4 043,5 × 20,4 = 82 469,4 грн.*

Електроенергія: норма 380 кВт·год/т за ціною 7 грн/кВт·год.

*Вартість на 1 т = 380 × 7 = 2 660 грн/т.*

*На 20,4 т = 2 660 × 20,4 = 54 264 грн.*

Загальні енергетичні витрати:

*82 469,4 + 54 264 = 136 733,4 грн*

*На 1 т = 136 733,4 / 20,4 = 6 703,52 грн/т*

Таблиця 3.6

### 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	380	7	2 660
Газ природний	м <sup>3</sup>	269,57	15	4 043,5
Всього по статті			X	6 703,5

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Розрахуємо відрядну форму оплати праці, оскільки працівники беруть участь у виробничому процесі.

Розрахунок основної заробітної плати (таблиця 3.6).

Старший зміни: 1 особа, годинна тарифна ставка 137,5 грн (22 000 грн / 160 годин/міс.), зміна 8 годин.

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

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

Оператори лінії: 4 особи, годинна ставка 87,5 грн (14 000 грн / 160 годин/міс.).

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

*Загалом для 4 операторів = 700 × 4 = 2 800 грн/день.*

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

Пакувальник: 1 особа, годинна ставка 100 грн (16 000 грн / 160 годин/міс.).

*Добова ставка = 100 × 8 = 800 грн.*

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

Загальний фонд основної зарплати:  $260\,700 + 663\,600 + 189\,600 = 1\,113\,900$  грн/рік.

На 1 т =  $1\,113\,900 / 20,4 = 54\,602,94$  грн/т.

Додаткова заробітна плата (таблиця 3.7, припускаємо 100% від основної):

На 1 т =  $54\,602,94 \times 1,0 = 54\,602,94$  грн/т.

Загалом =  $54\,602,94 \times 20,4 = 1\,113\,900$  грн/рік.

Відрахування на соціальні заходи (ЄСВ) (таблиця 3.8, 22%):

Загальна зарплата на 1 т =  $54\,602,94 + 54\,602,94 = 109\,205,88$  грн/т.

ЄСВ на 1 т =  $109\,205,88 \times 0,22 = 24\,025,29$  грн/т.

Загалом =  $24\,025,29 \times 20,4 = 490\,115,92$  грн/рік.

У табл. 3.6 наведено розрахунок основної заробітної плати робітників, що працюють за відрядною системою оплати праці.

Таблиця 3.7

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

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

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Загальний фонд основної заробітної плати:

$4\,700 \times 237 = 1\,113\,900$  грн

На 1 т:  $1\,113\,900 / 20,4 = 54\,602,94$  грн/т

Таблиця 3.8

**Розрахунок додаткової заробітної плати**

Вироби	Основна заробітна плата на 1 т, грн	Розмір доплат, %	Додаткова заробітна плата, грн
Органічний сир з пробіотиками	54 602,94	100	54 602,94

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Загальна додаткова заробітна плата:  $54\,602,94 \times 20,4 = 1\,113\,900$  грн.

У табл. 3.8 наведено розрахунок відрахувань на соціальні заходи.

Таблиця 3.9

**Розрахунок відрахувань на соціальні заходи (Єдиний соціальний внесок)**

Вироби	Основна заробітна плата, грн	Додаткова заробітна плата, грн	Всього фонд оплати праці, грн	Відрахування на соціальні заходи, %	Сума нарахувань на заробітну плату, грн
Органічний сир	54 602,94	54 602,94	109 205,88	22	24 025,29

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Загальний ЄСВ:  $24\,025,29 \times 20,4 = 490\,115,92$  грн

Витрати на утримання та експлуатацію устаткування (таблиця 3.10, припускаємо 60% від основної зарплати):

На 1 т =  $54\,602,94 \times 0,6 = 32\,761,76$  грн/т.

Загалом =  $32\,761,76 \times 20,4 = 668\,339,90$  грн/рік.

Загальновиробничі витрати (припускаємо 70% від основної зарплати):

На 1 т =  $54\,602,94 \times 0,7 = 38\,222,06$  грн/т.

Загалом =  $38\,222,06 \times 20,4 = 779\,730,02$  грн/рік.

Адміністративні витрати (припускаємо 5% від виробничої собівартості):

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

$29\,695,24 + 6\,703,5 + 54\,602,94 + 54\,602,94 + 24\,025,29 + 32\,761,76 + 38\,222,06 = 200\,413,73$  грн/т.

Адміністративні витрати на 1 т =  $200\,413,73 \times 0,05 = 10\,020,69$  грн/т.

Загалом =  $10\,020,69 \times 20,4 = 204\,422,08$  грн/рік.

Витрати на збут (припускаємо 10% від виробничої собівартості):

На 1 т =  $200\,413,73 \times 0,1 = 20\,041,37$  грн/т.

Загалом =  $20\,041,37 \times 20,4 = 408\,844,15$  грн/рік.

Розробка бюджету проекту почнемо з визначення вартості обладнання.

Розрахунок вартості обладнання й норми амортизації зводяться в табл. 3.10

Таблиця 3.10

### Розрахунок вартості технологічного обладнання

Назва нового обладнання	Ці на за од. без ПДВ, тис. грн	Кількість одиниць	Вартість обладнання, тис. грн	Витрати, тис. грн			Первісна вартість, тис. грн
				транспортування	заготівельно-складські	монтаж	
1	2	3	4	5	6	7	8
Ультрафільтраційна установка УФС-500	900	1	900	45,0	11,25	90,0	1046,25
Установка для введення пробіотиків ПРБ-100	280	1	280	14,0	3,50	28,0	325,50
Насос відцентровий ШКС-017	73	2	146	7,3	1,83	14,6	169,73
Ванна сироробна, 700 л ШКС-022(Н)	17,2	2	34,4	1,72	0,43	3,44	39,99
Стелаж для сирів ШКС-048	16,8	3	50,4	2,52	0,63	5,04	58,59
Форма для сиру №335	14	30	420	21,0	5,25	42,0	488,25

## Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Прес для сиру, ручний ПКС-058	12,5	10	125	6,25	1,56	12,5	145,31
Ванна охолодження, 2000 л ПКС-024-02(Н)	19,2	1	19,2	0,96	0,24	1,92	22,32
Обладнання П REDUCE ПКС-073-03	61	1	61	3,05	0,76	6,1	70,91
Інше технологічне обладнання	58,9	1	58,9	2,95	0,74	5,89	68,48
Всього	X	X	1744,9	87,25	21,81	174,4 9	2035,00

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Загальна вартість технологічного обладнання складає 2 035 000 грн, де найбільші інвестиції припадають на ультрафільтраційну установку УФС-500 (900 000 грн або 44,2% від загальної вартості обладнання) та форми для сиру №335 (420 000 грн або 20,6%). Структура витрат на обладнання відображає технологічні особливості виробництва органічного сиру, де особлива увага приділяється ультрафільтрації для зниження вмісту лактози та спеціальному обладнанню для введення пробіотиків (280 000 грн або 13,8%)

Розрахуємо амортизацію у табл. 3.11, використавши дані таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

## Розрахунок амортизації

Найменування обладнання	Тип або модель	Кількість, од.	Термін служби, років	Норма амортизації, %	Вартість за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
1	2	3	4	5	6	7
Ультрафільтраційна установка	УФС-500	1	7	14.29	900000	900000
Насос відцентровий	ПКС-017	2	5	20	73000	146000

## Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7
Ванна сироробна, 700 л	ПКС-022(Н)	2	5	20	17200	34400
Установка для введення пробіотиків	ПРБ-100	1	7	14.29	280000	280000
Стелаж для сирів	ПКС-048	3	5	20	16800	50400
Форма для сиру	№335	30	5	20	14000	420000
Прес для сиру, ручний	ПКС-058	10	5	20	12500	125000
Ванна охолодження, 2000 л	ПКС-024-02(Н)	1	5	20	19200	19200
П REDUCE	ПКС-073-03	1	5	20	61000	61000
Разом		51				2035000

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Загальна вартість обладнання = 2 035 000 грн, річна амортизація = 407 000 грн.

На 1 т =  $407\,000 / 20,4 = 19\,950,98$  грн/т.

Повні витрати на 1 т (таблиця 3.12):

Сировина і матеріали: 29 695,24 грн

Паливо та енергія: 6 703,5 грн

Основна зарплата: 54 602,94 грн

Додаткова зарплата: 54 602,94 грн

ЄСВ: 24 025,29 грн

Витрати на устаткування: 32 761,76 грн

Загальновиробничі витрати: 38 222,06 грн

Амортизація: 19 950,98 грн

Виробнича собівартість:  $200\,413,73 + 19\,950,98 = 220\,364,71$  грн/т

Адміністративні витрати: 10 020,69 грн

Витрати на збут: 20 041,37 грн

Загальні повні витрати:  $220\,364,71 + 10\,020,69 + 20\,041,37 = 250\,426,77$

грн/т

Таблиця 3.12

**Планова калькуляція виробу «Органічний сир з пробіотиками та травами», грн за 1т**

№ п/п	Найменування статей калькуляції	Витрати на 1 т, грн
1	Сировина і матеріали	29 695,24
2	Паливо та енергія на технологічні цілі	6 703,5
3	Основна заробітна плата робітників	54 602,94
4	Додаткова заробітна плата	54 602,94
5	Єдиний соціальний внесок	24 025,29
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	52 712,74
7	Загальновиробничі витрати	38 222,06
8	Виробнича собівартість (1+2+3+4+5+6+7+8)	220 364,71
9	Адміністративні витрати	10 020,69
10	Витрати на збут	20 041,37
11	Повні витрати (9+10+11)	250 426,77

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Відпускна ціна (таблиця 3.13):

Припускаємо рівень рентабельності 20% (як у прикладі).

Прибуток на 1 т =  $250\,426,77 \times 0,2 = 50\,085,35$  грн/т.

Відпускна ціна без ПДВ =  $250\,426,77 + 50\,085,35 = 300\,512,12$  грн/т.

ПДВ (20%) =  $300\,512,12 \times 0,2 = 60\,102,42$  грн/т.

Відпускна ціна з ПДВ =  $300\,512,12 + 60\,102,42 = 360\,614,54$  грн/т.

Ціна за одиницю (200 г) =  $360\,614,54 / (1\,000 / 0,2) = 72,12$  грн/од.

У табл. 3.13 наведено розрахунок відпускної ціни органічного сиру вагою 200 г.

Таблиця 3.13

**Розрахунок відпускної ціни органічного сиру вагою 200 г, грн за 1 т**

№ п/п	Показники	Значення, грн
1	2	3
1	Виробнича собівартість	220 364,71
2	Адміністративні витрати	10 020,69
3	Витрати на збут	20 041,37
4	Повні витрати	250 426,77

## Продовження табл. 3.13

1	2	3
5	Рентабельність, %	20
6	Прибуток (4×5)/100	50 085,35
7	Відпускна ціна без ПДВ (4+6)	300 512,12
8	ПДВ (7×0,2)	60 102,42
9	Відпускна ціна з ПДВ (7+8)	360 614,54
10	Відпускна ціна за 1 шт. (200 г), грн	72,12

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Річний обсяг виробництва = 20,4 т = 20 400 кг = 102 000 одиниць (200 г).

Дохід без ПДВ = 102 000 × 60,10 грн/од. (300 512,12 / 5 000) = 6 130 245,6 грн.

Дохід з ПДВ = 102 000 × 72,12 грн/од. = 7 356 294,72 грн.

Повні витрати = 250 426,77 × 20,4 = 5 108 706,11 грн.

Прибуток = Дохід без ПДВ - Повні витрати = 6 130 245,6 - 5 108 706,11 = 1 021 539,49 грн.

Чистий прибуток (після податку 18%) = 1 021 539,49 × (1 - 0,18) = 837 662,38 грн.

Оскільки це новий продукт, додатковий прибуток дорівнює чистому прибутку: 837 662,38 грн/рік.

Початкові інвестиції (з таблиці 3.10) = 2035000 грн.

Річний чистий прибуток = 837 662,38 грн.

Амортизація = 407 000 грн/рік.

Термін окупності = Початкові інвестиції / (Чистий прибуток + Амортизація) = 2035000 / (837 662,38 + 407 000) = 1,63 роки.

Використовуємо дані для таблиці 3.14, щоб відобразити вплив нового продукту на діяльність підприємства.

## Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності ТОВ

### «Пирятинський сирзавод»

Показники	Од. виміру	Базисний рік (2024)	Проектний рік (2025)	Відхилення (абсолютне)	Відхилення (відносне, %)
Чистий дохід від реалізації (без ПДВ)	тис. грн	2 010 114	2 016 244,6	+6 130,6	+0,30
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1 886 260	1 891 368,71	+5 108,71	+0,27
Валовий прибуток	тис. грн	123 854	124 875,89	+1 021,89	+0,83
Чисельність працюючих	осіб	533	539	+6	+1,13
Витрати на оплату праці	тис. грн	105 260	106 636,16	+1 376,16	+1,31
Середньомісячна заробітна плата	грн/особа	16 457,16	16 483,50	+26,34	+0,16
Середньорічна вартість активів	тис. грн	709 685,5	711 720,5	+2 035	+0,29
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	74 023	76 058	+2 035	+2,75
Продуктивність праці персоналу	тис. грн/особа	3 771,32	3 739,42	-31,90	-0,85
Рентабельність підприємства	%	-1,88	-1,74	+0,14	X
Чистий прибуток	тис. грн	-37 879	-37 041,34	+837,66	+2,21

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Чистий дохід зростає на 6 130,6 тис. грн (+0,30%) за рахунок реалізації нового продукту. Собівартість збільшується на 5 108,71 тис. грн (+0,27%), що пропорційно менше, ніж зростання доходу, свідчить про вищу ефективність нового продукту. Валовий прибуток зростає на 1 021,89 тис. грн (+0,83%), покращуючи фінансовий стан підприємства. Продуктивність праці незначно знижується через збільшення штату без пропорційного зростання доходу по всій діяльності підприємства. Рентабельність покращується з -1,88% до -1,74%, а чистий прибуток зростає на 837,66 тис. грн, зменшуючи збитки підприємства.

Впровадження нового органічного сиру на ТОВ «Пирятинський сирзавод» є економічно доцільним. Проект забезпечує річний дохід 6 130 245,6 грн (без

ПДВ), чистий прибуток 837 662,38 грн та термін окупності приблизно 1,63 роки. Новий продукт сприяє покращенню фінансових показників підприємства, зокрема збільшенню доходу та валового прибутку, а також зменшенню збитків. Використання наявних виробничих потужностей із мінімальною модернізацією обладнання дозволяє досягти конкурентних переваг завдяки органічним та пробіотичним характеристикам продукту.

### **3.3. Управлінсько-організаційно забезпечення реалізації програми та впровадження обгрунтованого заходу**

Ефективність впровадження виробництва органічного сиру «Пирятинський Здоров'я» значною мірою залежить від належного управлінсько-організаційного забезпечення проєкту. Даний підрозділ присвячено аналізу організаційної структури управління проєктом, функціонального розподілу відповідальності, часовому плануванню реалізації проєкту та ідентифікації можливих ризиків з розробкою відповідних запобіжних заходів.

Для реалізації проєкту із впровадження виробництва органічного сиру на ТОВ «Пирятинський сирзавод» застосовується матрична організаційна структура, що поєднує функціональний та проєктний підходи (табл. 3.15). Подібна гібридна структура дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси підприємства з одночасним забезпеченням чіткої координації проєктних задач.

### Організаційна структура управління проектом впровадження органічного сиру

Рівень управління	Відповідальна особа/підрозділ	Функціональні обов'язки
Стратегічний	Керівник проекту (Заступник директора з виробництва)	Координація всіх етапів проекту, прийняття стратегічних рішень, комунікація з керівництвом підприємства, управління бюджетом
Тактичний	Технічний керівник (Головний технолог)	Розробка та адаптація технології виробництва, контроль за дотриманням органічних стандартів, впровадження пробіотичних культур
Тактичний	Керівник з маркетингу	Розробка маркетингової стратегії, організація маркетингових досліджень, координація рекламних кампаній
Тактичний	Фінансовий аналітик	Фінансове планування, аналіз витрат, розрахунок економічних показників проекту
Тактичний	Керівник з логістики	Організація постачання органічної сировини, налагодження зв'язків з фермерськими господарствами
Оперативний	Проектна команда (5 осіб)	Безпосередня реалізація проектних задач за напрямками: технологія, маркетинг, фінанси, логістика, сертифікація
Допоміжний	Зовнішні консультанти	Експертна підтримка в галузі органічної сертифікації, аудит відповідності стандартам

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Запропонована організаційна структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності між учасниками проекту, що підвищує ефективність управління та мінімізує ризики комунікаційних розривів. Ключова роль відводиться керівнику проекту, який координує взаємодію між функціональними напрямками та забезпечує дотримання загального бачення проекту.

Часовий план впровадження виробництва органічного сиру «Пирятинський Здоров'я» розроблено з використанням методики критичного шляху, що дозволяє оптимізувати послідовність виконання робіт та ефективно розподілити ресурси проекту (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

### Календарний план-графік реалізації проєкту

Етап	Зміст робіт	Тривалість (тижні)	Відповідальний	Ресурси
1	2	3	4	5
1	Підготовчий етап	8	Керівник проєкту	
1.1	Розробка технічного завдання	2	Технічний керівник	Внутрішні фахівці
1.2	Проведення маркетингових досліджень	4	Керівник з маркетингу	Маркетинговий бюджет (400 тис. грн)
1.3	Розробка техніко-економічного обґрунтування	3	Фінансовий аналітик	Внутрішні фахівці
1.4	Укладання договорів з постачальниками органічної сировини	5	Керівник з логістики	Транспортні витрати (80 тис. грн)
2	Проектування та реконструкція	12	Технічний керівник	
2.1	Проектні роботи по реконструкції виробничих приміщень	4	Технічний керівник	Проектні роботи (340 тис. грн)
2.2	Реконструкція виробничих приміщень	10	Підрядна організація	Будівельні роботи (включено в п.2.1)
2.3	Закупівля обладнання	8	Керівник проєкту	Вартість обладнання (2035 тис. грн)
3	Монтаж та налагодження	6	Технічний керівник	
3.1	Постачання обладнання	2	Керівник з логістики	Транспортно-складські витрати (203,5 тис. грн)
3.2	Монтаж обладнання	3	Підрядна організація	Монтажні роботи (305,25 тис. грн)
3.3	Налагодження та тестування обладнання	3	Технічний керівник	Запуск обладнання (305,25 тис. грн)
4	Підготовка виробництва	4	Технічний керівник	

## Продовження табл. 3.16

1	2	3	4	5
4.1	Розробка технологічних інструкцій	2	Технічний керівник	Внутрішні фахівці
4.2	Підбір та навчання персоналу	4	Керівник проєкту	Навчання персоналу (280 тис. грн)
4.3	Сертифікація органічного виробництва	8	Зовнішні консультанти	Консультаційні послуги (280 тис. грн)
5	Підготовка до виведення продукту на ринок	6	Керівник з маркетингу	
5.1	Розробка дизайну упаковки	3	Керівник з маркетингу	Маркетинговий бюджет (80 тис. грн)
5.2	Розробка рекламних матеріалів	4	Керівник з маркетингу	Маркетинговий бюджет (90 тис. грн)
5.3	Підготовка програми просування	5	Керівник з маркетингу	Маркетинговий бюджет (310 тис. грн)
6	Пробний запуск виробництва	2	Технічний керівник	Матеріальні витрати (50 тис. грн)
7	Комерційний запуск	2	Керівник проєкту	Операційні витрати (120 тис. грн)
Загальна тривалість проєкту		34 тижні		Загальний бюджет: 6011,5 тис. грн

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Загальна тривалість проєкту складає 34 тижні (приблизно 8,5 місяців), що дозволяє здійснити повний цикл впровадження нового виробництва протягом одного фінансового року. Критичний шлях проєкту проходить через етапи 1.1→2.1→2.2→3.2→3.3→4.2→6→7, що визначає мінімальну тривалість проєкту у 26 тижнів. Наявність часового резерву у 8 тижнів забезпечує можливість маневру при виникненні непередбачуваних обставин.

Впровадження виробництва органічного сиру з пробіотиками супроводжується певними ризиками, що потребують ідентифікації та розробки відповідних запобіжних заходів. У процесі аналізу було визначено ключові

ризиків проєкту, оцінено ймовірність їх виникнення та потенційний вплив на результати проєкту (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

### Матриця ризиків проєкту з впровадження виробництва органічного сиру

Категорія ризику	Ідентифікований ризик	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Загальна оцінка	Запобіжні заходи
1	2	3	4	5	6
Технологічні	Складність адаптації технології виробництва під органічні стандарти	3	5	15	Залучення зовнішніх експертів з органічного виробництва; проведення пілотних випробувань; додаткове навчання технологів
	Проблеми з ультрафільтраційним обладнанням	2	4	8	Детальне тестування обладнання перед запуском; наявність технічної підтримки від постачальника; додаткове навчання операторів
	Нестабільність пробіотичних культур у процесі виробництва	4	5	20	Розробка спеціальних технологічних режимів; використання захисних компонентів; додатковий контроль на всіх етапах виробництва
Ринкові	Недостатній попит на органічну продукцію	3	5	15	Поглиблені маркетингові дослідження; поетапний вихід на ринок; гнучка цінова політика; посилена маркетингова підтримка
	Обмежена доступність каналів збуту для органічної продукції	3	4	12	Попередні домовленості з ключовими ритейлерами; розвиток власної мережі дистрибуції; онлайн-продажі

## Продовження табл. 3.17

1	2	3	4	5	6
Сировинні	Нестабільність постачання органічного молока	3	5	15	Довгострокові контракти з фермерськими господарствами; диверсифікація
					постачальників; створення резервних запасів сировини
	Сезонні коливання якості органічного молока	4	3	12	Розробка системи додаткового контролю якості; технологічні коригування в залежності від сезону; резервні постачальники
Фінансові	Перевищення бюджету проекту	3	4	12	Детальне планування витрат; регулярний моніторинг бюджету; створення резервного фонду (10% від бюджету проекту)
	Зростання цін на органічну сировину	4	3	12	Фіксовані ціни в довгострокових контрактах; хеджування цінних ризиків; пошук альтернативних постачальників
Регуляторні	Зміни в стандартах органічної сертифікації	2	5	10	Постійний моніторинг законодавчих змін; участь у галузевих асоціаціях; консультації з регуляторними органами
	Затримки в отриманні органічних сертифікатів	3	4	12	Ранне ініціювання сертифікаційних процедур; паралельна робота над різними аспектами сертифікації; консультації з провідними сертифікаційними органами
Операційні	Недостатня кваліфікація персоналу	3	4	12	Комплексна програма навчання; залучення досвідчених фахівців; розробка детальних технологічних інструкцій
	Проблеми з інтеграцією нового виробництва в існуючі процеси	3	3	9	Детальне планування виробничих процесів; поетапне впровадження; регулярний контроль

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Аналіз матриці ризиків демонструє, що найбільшу загрозу для проекту становлять технологічні ризики, пов'язані з нестабільністю пробіотичних культур у процесі виробництва (оцінка 20), та ринкові ризики, зокрема недостатній попит на органічну продукцію (оцінка 15). Для мінімізації цих ризиків розроблено комплекс запобіжних заходів, що включають технологічні корективи, посилений контроль якості та активні маркетингові дії.

Реалізація ефективного управлінсько-організаційного забезпечення проекту потребує відповідного фінансування, структура якого наведена в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18

**Бюджет управлінсько-організаційного забезпечення проєкту**

Категорія витрат	Сума, тис. грн	Частка в бюджеті, %
Заробітна плата проєктної команди (з ЄСВ)	820,0	56,6
Навчання персоналу	280,0	19,3
Консультаційні послуги зовнішніх експертів	280,0	19,3
Програмне забезпечення для управління проєктом	70,0	4,8
Всього	1450,0	100,0

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Бюджет управлінсько-організаційного забезпечення становить 1450,0 тис. грн, що складає 24,1% від загального бюджету проєкту (6011,5 тис. грн). Найбільша частка витрат (56,6%) припадає на заробітну плату проєктної команди, що відображає високу інтелектуальну складову проєкту. Значні кошти (по 19,3%) виділено на навчання персоналу та консультаційні послуги зовнішніх експертів, що зумовлено інноваційним характером проєкту. Для забезпечення ефективної реалізації проєкту впровадження виробництва органічного сиру розроблено систему моніторингу та контролю, структуровану за основними сферами проєкту (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

**Система моніторингу та контролю реалізації проєкту**

Область контролю	Ключові показники ефективності (KPI)	Періодичність моніторингу	Відповідальна особа	Інструменти контролю
1	2	3	4	5
Часові параметри	- Дотримання термінів етапів проєкту - Відхилення від календарного графіку - Індекс виконання розкладу (SPI)	Щотижнево	Керівник проєкту	- Діаграма Ганта - Метод освоєного обсягу - Програмне забезпечення MS Project

## Продовження табл. 3.19

1	2	3	4	5
Бюджет проекту	- Фактичні витрати vs. Планові - Індекс виконання вартості (CPI) - Прогноз вартості по завершенню (EAC)	Щомісячно	Фінансовий аналітик	- Аналіз освоєного обсягу - Фінансова звітність - Бюджетні контрольні листи
Якість виконання	- Відповідність технічним вимогам - Кількість виявлених дефектів - Відсоток виправлених дефектів	Щотижнево	Технічний керівник	- Перевірки якості - Контрольні списки - Аудити процесів
Ризики	- Кількість виявлених ризиків - Статус впровадження заходів зі зниження ризиків - Кількість реалізованих ризиків	Щомісячно	Керівник проекту	- Матриця ризиків - Реєстр ризиків - Аналіз причин відхилень
Ресурси	- Ефективність використання ресурсів - Наявність необхідних ресурсів - Завантаженість людських ресурсів	Щодекадно	Керівник проекту	- Ресурсні гістограми - Звіти про завантаження - Матриця відповідальності

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Впроваджена система моніторингу та контролю базується на концепції управління за відхиленнями, що передбачає оперативне реагування на будь-які відхилення фактичних показників від планових значень. Для підвищення ефективності системи моніторингу встановлено критичні межі відхилень:

- Часові параметри: допустиме відхилення  $\pm 10\%$ , критичне відхилення  $> 15\%$
- Бюджет проекту: допустиме відхилення  $\pm 5\%$ , критичне відхилення  $> 10\%$
- Якість виконання: допустиме відхилення  $0\%$ , критичне відхилення  $> 0\%$

Розроблена система управлінсько-організаційного забезпечення проекту впровадження виробництва органічного сиру «Пирятинський Здоров'я» характеризується такими визначальними особливостями:

1. Матрична організаційна структура управління забезпечує оптимальний баланс між функціональним підходом та проектною орієнтацією, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси підприємства.
2. Календарний план-графік реалізації проекту передбачає 34 тижні на повний цикл впровадження, з наявністю часового резерву у 8 тижнів для маневру при виникненні непередбачуваних обставин.
3. Комплексний аналіз ризиків дозволив ідентифікувати ключові загрози для успішної реалізації проекту (технологічні та ринкові) та розробити відповідні запобіжні заходи, що знижують ймовірність негативного впливу на результати проекту.
4. Бюджет управлінсько-організаційного забезпечення (1450,0 тис. грн) відображає високу інтелектуальну складову проекту та необхідність залучення спеціалізованих знань.
5. Розроблена система моніторингу та контролю, базована на концепції управління за відхиленнями, забезпечує оперативне реагування на будь-які відхилення фактичних показників від планових значень.

Запропоноване управлінсько-організаційне забезпечення проекту створює міцну основу для успішної реалізації стратегічної ініціативи ТОВ «Пирятинський сирзавод» щодо виходу на ринок органічної молочної продукції та посилення конкурентних позицій підприємства у преміальному сегменті.

### **Висновки до розділу 3**

На основі аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» розроблено програму заходів, спрямовану на подолання ключових проблем: зростання собівартості, збитковості, зниження ліквідності та кадрових ризиків. Центральним елементом програми є впровадження інноваційного продукту – сиру «Пирятинський Здоров'я» з пониженим вмістом лактози,

пробіотиками та органічною сировиною. Цей продукт відповідає ринковим трендам (зростання попиту на функціональні продукти на 35% і органічні на 22%), дозволяючи підприємству диференціюватися від конкурентів і зайняти нішу преміального сегмента з низькою конкуренцією. Програма включає модернізацію обладнання (ультрафільтрація, пробіотичні технології), оптимізацію логістики шляхом співпраці з локальними фермами та маркетингову стратегію, орієнтовану на цифрові канали (соціальні мережі, інфлюенсери) і дегустаційні заходи. Виробничі можливості підприємства, зокрема наявне обладнання та контракти з фермами, забезпечують реалізацію проєкту з мінімальними капітальними вкладеннями. Впровадження програми сприятиме підвищенню конкурентоспроможного потенціалу шляхом розширення асортименту, зміцнення бренду та зростання ринкової частки, а також частковому відновленню фінансової стабільності.

Економічне обґрунтування впровадження сиру «Пирятинський Здоров'я» підтвердило його високу доцільність як стратегічного напрямку. Впровадження нового органічного сиру на ТОВ «Пирятинський сирзавод» є економічно доцільним. Проєкт забезпечує річний дохід 6 130 245,6 грн (без ПДВ), чистий прибуток 837 662,38 грн та термін окупності приблизно 1,63 роки. Новий продукт сприяє покращенню фінансових показників підприємства, зокрема збільшенню доходу та валового прибутку, а також зменшенню збитків. Використання наявних виробничих потужностей із мінімальною модернізацією обладнання дозволяє досягти конкурентних переваг завдяки органічним та пробіотичним характеристикам продукту.

Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження сиру «Пирятинський Здоров'я» базується на матричній організаційній структурі, яка поєднує функціональний і проєктний підходи, забезпечуючи чіткий розподіл відповідальності та ефективне використання ресурсів. Календарний план-графік тривалістю 34 тижні (8,5 місяців) включає 8-тижневий резерв для управління

затримками, а критичний шлях (26 тижнів) оптимізує послідовність робіт. Аналіз ризиків виявив ключові загрози: технологічні (нестабільність пробіотичних культур, оцінка 20) і ринкові (недостатній попит, оцінка 15). Запобіжні заходи включають посилений контроль якості, додаткове тестування та активний маркетинг. Бюджет забезпечення становить 1450 тис. грн (24,1% загального бюджету проєкту), з яких 56,6% припадає на зарплату проєктної команди, відображаючи інтелектуальну складову, що сприяє зміцненню конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Після проведеного дослідження діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідно до теми кваліфікаційної роботи «Управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства» зробимо такі висновки.

1. Конкурентоспроможність підприємства є економічним терміном, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати ресурси для забезпечення стійкої ринкової переваги. Аналіз теоретичних джерел показав, що конкурентоспроможність формується через взаємодію таких ключових складових, як якість продукції, інноваційний потенціал, ефективність управління ресурсами, маркетингова стратегія та адаптивність до зовнішнього середовища. Класичні концепції А. Смита та М. Портера підкреслюють важливість свободи конкуренції та стратегічного вибору (диференціація, лідерство за витратами або фокусування) для досягнення ринкового успіху. Сучасні дослідження акцентують на зростанні ролі нематеріальних активів (бренд, корпоративна культура, репутація) та цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг. Висока якість продукції, підтверджена міжнародними стандартами (наприклад, ISO), та інноваційна діяльність є основними драйверами конкурентоспроможності, тоді як маркетинг і ресурсна ефективність забезпечують ринкове позиціонування та операційну стійкість. Комплексний характер конкурентоспроможності вимагає системного підходу до управління, що враховує як внутрішні можливості, так і ринкову динаміку.

2. Управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства спирається на синтез економічних, управлінських і стратегічних концепцій, зокрема теорію конкурентних переваг М. Портера та ресурсний підхід. Конкурентоспроможний потенціал охоплює сукупність можливостей підприємства створювати унікальну цінність для споживачів, перевершуючи пропозиції конкурентів. Теоретичні підходи підкреслюють важливість

унікальних ресурсів (матеріальних і нематеріальних), інноваційної активності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Сучасні тенденції, такі як цифровізація та глобалізація, акцентують на ролі технологій (аналіз великих даних, штучний інтелект) і нематеріальних активів (інтелектуальний капітал, бренд) у формуванні стійких конкурентних переваг. Методологія оцінки конкурентоспроможності включає різноманітні інструменти, такі як бенчмаркінг, інтегральна оцінка та галузеві підходи, які враховують специфіку діяльності підприємства. SWOT- і PESTEL-аналізи є ключовими для оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Теоретичні засади вказують на необхідність інтеграції стратегічного, ресурсного та інноваційного підходів для ефективного управління потенціалом підприємства.

3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємства охоплюють широкий спектр інструментів, що дозволяють аналізувати як внутрішні ресурси, так і ринкові умови. Класичні методи, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз і модель п'яти сил Портера, забезпечують якісне осмислення внутрішньої та зовнішньої ситуації підприємства. Портфельні матриці (BCG, GE/McKinsey) і SPACE-аналіз дозволяють оцінити стратегічну позицію бізнес-одиниць і розробити адаптивні стратегії. Ресурсний підхід акцентує на ідентифікації унікальних активів, які важко імітувати конкурентам, тоді як функціональний підхід зосереджується на оцінці ефективності окремих бізнес-процесів. Інтегральні методи, такі як оцінка за системою індикаторів, забезпечують комплексний аналіз конкурентоспроможності, враховуючи економічні, соціальні та технологічні фактори. Розвиток конкурентоспроможного потенціалу передбачає впровадження інновацій, цифровізацію та адаптацію до ринкових змін. Ефективність методичних підходів залежить від їхньої інтеграції в цілісну систему управління, що враховує галузеву специфіку та динаміку зовнішнього середовища. Подальший розвиток методології пов'язаний із

застосуванням цифрових технологій для підвищення точності оцінювання та прогнозування.

4. Молочна галузь України залишається ключовою складовою аграрного сектору, однак стикається з системними викликами, що впливають на її конкурентоспроможність. Аналіз за 2017–2025 роки показав скорочення поголів'я великої рогатої худоби на 45,6% (з 3682,3 тис. до 2001,6 тис. голів) і дійних корів на 45,2% (з 2108,9 тис. до 1154,7 тис. голів), що призвело до зменшення виробництва молока на 29,5% (з 10280,5 тис. тонн у 2017 році до 7246,4 тис. тонн у 2024 році). Незважаючи на часткову компенсацію за рахунок підвищення продуктивності корів, сировинна база залишається обмеженою, що посилює залежність переробних підприємств від імпортової сировини. Конкурентне середовище характеризується високою інтенсивністю через присутність як вітчизняних, так і міжнародних гравців, а також зростанням вимог споживачів до якості, екологічності та функціональності продукції. Можливості для розвитку галузі включають зростання попиту на органічні продукти та експортний потенціал у рамках євроінтеграції, тоді як загрози пов'язані з економічною нестабільністю, військовими діями та посиленням регуляторних вимог. Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» конкурентне середовище вимагає стратегічного фокусу на диференціацію та оптимізацію витрат.

5. ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, спеціалізуючись на твердих і напівтвердих сирах під торговельною маркою «Пирятин». Підприємство має розвинену виробничу базу та дистриб'юторську мережу, що забезпечує присутність на національному ринку та частково на експортних ринках. Аналіз фінансово-господарської діяльності за 2022–2024 роки виявив негативні тенденції: зростання чистого доходу від реалізації на 14,63% супроводжувалося випереджальним зростанням собівартості (23,57%), що призвело до падіння валового прибутку на 45,47% і чистого збитку. Операційні витрати зросли на 28,73%, зокрема через збільшення

витрат на оплату праці (40,57%) і матеріальні затрати (29,11%). Показники ліквідності погіршилися, зокрема коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 63,34%, що вказує на фінансову нестабільність. Кадровий склад зазнав змін, зокрема скорочення досвідчених працівників, що створює ризики для операційної ефективності. Незважаючи на ці проблеми, підприємство зберігає сильні сторони, такі як впізнаваність бренду та технологічна база, які можуть бути основою для відновлення конкурентоспроможності за умови впровадження ефективних управлінських рішень.

6. Оцінка конкурентоспроможного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» показала, що підприємство має міцні ринкові позиції завдяки репутації бренду, розвиненій дистриб'юторській мережі та відповідності продукції стандартам якості. Однак фінансова нестабільність, спричинена зростанням собівартості, зниженням прибутковості та погіршенням ліквідності, суттєво обмежує його конкурентоспроможність. SWOT-аналіз виявив можливості для розвитку, такі як попит на органічні продукти та експортний потенціал, але також підкреслив загрози, пов'язані зі скороченням сировинної бази та посиленням конкуренції. Застосування матриці Портера дозволило визначити стратегію лідерства за витратами як оптимальну, що передбачає оптимізацію виробничих процесів, зниження собівартості та вдосконалення логістики. Кадрові ризики, пов'язані з втратою досвідчених працівників, потребують уваги через їхній вплив на якість і ефективність виробництва. Для підвищення конкурентоспроможного потенціалу підприємству необхідно зосередитися на фінансовій стабілізації, інноваціях і відповідності сучасним споживчим трендам, зокрема через розробку функціональних продуктів.

7. На основі аналізу проблем ТОВ «Пирятинський сирзавод» розроблено комплексну програму заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможного потенціалу. Програма охоплює оптимізацію собівартості, модернізацію виробничих процесів, вдосконалення системи

управління запасами та логістики, а також кадрові ініціативи для збереження професійних компетенцій. Ключовим заходом є розробка та впровадження нового продукту – органічного сиру «Пирятинський Здоров'я» з пониженим вмістом лактози та пробіотичними культурами. Даний продукт відповідає ринковим трендам на функціональні та екологічні продукти, що забезпечує диференціацію на тлі конкурентів. Програма передбачає маркетингову стратегію, орієнтовану на соціальні мережі, співпрацю з інфлюенсерами та дегустаційні заходи, що сприятиме підвищенню впізнаваності бренду. Впровадження заходів дозволить покращити фінансовий стан підприємства, підвищити рентабельність і зміцнити ринкові позиції в преміальному сегменті.

8. Економічне обґрунтування впровадження сиру «Пирятинський Здоров'я» підтвердило його високу доцільність як стратегічного напрямку. Впровадження нового органічного сиру на ТОВ «Пирятинський сирзавод» є економічно доцільним. Проект забезпечує річний дохід 6 130 245,6 грн (без ПДВ), чистий прибуток 837 662,38 грн та термін окупності приблизно 1,63 роки. Новий продукт сприяє покращенню фінансових показників підприємства, зокрема збільшенню доходу та валового прибутку, а також зменшенню збитків. Використання наявних виробничих потужностей із мінімальною модернізацією обладнання дозволяє досягти конкурентних переваг завдяки органічним та пробіотичним характеристикам продукту.

9. Управлінсько-організаційне забезпечення проекту впровадження органічного сиру «Пирятинський Здоров'я» базується на матричній організаційній структурі, яка поєднує функціональний і проєктний підходи для ефективного використання ресурсів і координації завдань. Календарний план-графік передбачає реалізацію проєкту протягом 34 тижнів із часовим резервом у 8 тижнів, що забезпечує гнучкість у разі непередбачуваних обставин. Аналіз ризиків виявив ключові загрози, такі як нестабільність пробіотичних культур (оцінка 20) і недостатній попит (оцінка 15), для мінімізації яких розроблено

запобіжні заходи, зокрема посилений контроль якості та активну маркетингову кампанію. Бюджет управлінсько-організаційного забезпечення становить 1450 тис. грн (24,1% від загального бюджету), з основними витратами на заробітну плату проєктної команди (56,6%) і навчання персоналу (19,3%). Система моніторингу та контролю, побудована на управлінні за відхиленнями, забезпечує оперативне реагування на відхилення від планових показників. Запропоноване забезпечення створює міцну основу для успішної реалізації проєкту, зміцнення конкурентних позицій підприємства та виходу на преміальний сегмент ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андришин В. Конкуреноспроможність регіону в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-46>
2. Антонюк, В. Завдання повоєнного розвитку і модернізації промисловості України в контексті домінуючих світових тенденцій. *Scientific Collection «InterConf+»*. 2023. vol.(37 (171)). Р. 7–18.
3. Артеменко Л.Б. Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Одеського нац. ун-ту*. Серія: Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 7 (1). С. 57–61.
4. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35.
5. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. С. 38-45.
6. Бондаренко, А.Ф., Гордієнко, В.П., Дудченко, О.О. Фактори конкурентоспроможності на ринку операторів мобільного зв'язку. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2019. №2. С. 56–62. URL: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2019.2-7>. (дата звернення: 27.04.2025)
7. Бочко О. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2023. № 3. С. 280–284. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-43>
8. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкуреноспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>

9. Буряковська Г.С. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 432 с.
10. Вінниченко О. В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 327–333. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-327-333>
11. Гамова О.В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf> (дата звернення: 27.04.2025)
12. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. Вип. 78, ч. 2. С. 35–38.
13. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
14. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108–110.
15. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.04.2025)
16. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 27.04.2025)
17. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>

18. Донець, Л. Я., Родіна, О. В., Курбацька, Л. М. Тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-04> (дата звернення: 27.04.2025)

19. Єсюнін С. С., Шульгіна Л. М. Маркетингові комунікації як фактор впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2016. Вип. 10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/index.php/2410-4973/article/view/66883>. (дата звернення: 27.04.2025)

20. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2021. № 6. Том 2. С. 211–215. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення: 27.04.2025)

21. Запашук Л.В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 303–308. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/47.pdf) (дата звернення: 27.04.2025)

22. Заруба В. Я., Парфентенко І. А. Аналіз інноваційної активності виробничих організацій з позиції системного підходу. *Вісник НТУ «ХПІ» Економічні науки*. 2021. № 4. С. 12-19.

23. Іваненко М. П., Стороженко О. І. Бенчмаркінг як інструмент оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і час*. 2020. № 3. С. 45-54.

24. Іляш О. І., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Теоретико-методичні засади бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України. *Підприємництво та інновації*. 2017. Вип. 3. С. 13–19.

25. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 29.04.2025)
26. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1 (54). С. 111–118.
27. Клочко Т. А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4. С. 1045-1051. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint\\_2024\\_4\\_87](http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_87). (дата звернення: 29.04.2025)
28. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.
29. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУБГП Економічні науки*. 2019. випуск 1 (85). С. 90–103. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623> (дата звернення: 29.04.2025)
30. Котельникова Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>.
31. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. *Проблеми економіки*. 2018. № 3 (37). С. 104-112.
32. Котенко, С., Швіндіна, Г. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. №2. С. 174–180. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.2-19>
33. Котенко, С. І., Швіндіна, Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку.

*Проблеми економіки.* 2018. №3. С. 104–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon\\_2018\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2018_3_15). (дата звернення: 30.04.2025)

34. Кусько Н.Р., Зайченко В.В. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємств: галузевий аспект. *Економіка та держава.* 2023. № 7. С. 56-63.

35. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2014. № 1 (152). С. 138–142.

36. Мельничук Л.С., Хізніченко О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія».* Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues\\_2016\\_275\\_263\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_275_263_18) (дата звернення: 29.04.2025)

37. Одінцева О. О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1886/1816> (дата звернення: 29.04.2025)

38. Одреч Д., Момтаз П., Мотузенко Г., Вісмара С. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту. Вокс Україна. 22 травня 2023. URL: <https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstva-vysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu> (дата звернення: 29.04.2025)

39. Окландер Т.О., Саламаха П.І. Методи визначення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Економічний простір.* 2024. № 195. С. 42-46. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.42-46>.

40. Омельченко Т. Конкуренентоспроможність українських підприємств у умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. Вип. 3, ч. 47. С. 94–102. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10>

41. Погребняк Д.В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: зб. наук. праць*. 2012. № 9. С. 230–235.

42. Портер М. Е. Стратегія конкуренції : пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 2009. 390 с.

43. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Наш формат, 2020. 394 с.

44. Причепа І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. С. 25-33.

45. Прогноз молочної галузі ЄС на 2025 рік: скорочення виробництва молока та зростання випуску сиру. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/prognoz-molosnoi-galuzi-es-na-2025-rik-skorocenna-virobnictva-moloka-ta-zrostanna-virusku-siru> (дата звернення: 29.04.2025)

46. Пушкар Т. А., Соболева Г. Г., Славута О. І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 165–170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>

47. Решетнікова О. В., Боровик Т. В., Сімон А. О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2020. Вип. 159. С. 107–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-22>

48. Рожко В. І., Альошин Д. Д. Дослідження та удосконалення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59). С. 84-89.

49. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102> (дата звернення: 08.05.2025).

50. Салій Є.Ю., Салій О.О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3(14). С. 58–71. URL: [https://www.researchgate.net/publication/373906460\\_ZMINI\\_U\\_ZOVNISNOEKONOMICNIJ\\_DIALNOSTI\\_UKRAINI\\_V\\_UMOVAN\\_VIJNI](https://www.researchgate.net/publication/373906460_ZMINI_U_ZOVNISNOEKONOMICNIJ_DIALNOSTI_UKRAINI_V_UMOVAN_VIJNI) (дата звернення: 29.04.2025)

51. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1(06). С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>.

52. Сарай, Н., Григорук, А., Литвин, Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). Р. 58-62. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11> (дата звернення: 29.04.2025)

53. Світовий молочний ринок: виробляти молоко стає дорожче в 2025 році. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/svitovij-molocnij-rinok-viroblati-moloko-stae-dorozse-v-2025-goci> (дата звернення: 01.05.2025)

54. Сім'ячко О.І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 5. С. 208–212. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf> (дата звернення: 01.05.2025)

55. Скок П. О., Сотник Ю. П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 347–352. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-347-352>

56. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану.

Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> (дата звернення: 08.05.2025).

57. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> (дата звернення: 01.05.2025)

58. Стан і перспективи молочної галузі України та світу. 21 січня 2025. URL: <https://milkua.info/uk/post/stan-i-perspektivi-molocnoi-galuzi-ukraini-ta-svitu> (дата звернення: 01.05.2025)

59. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний підхід / за ред. С.М. Клименка. Харків: Фактор, 2021. 368 с.

60. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES\\_2022\\_Vasyliuk\\_J-Competitiveness\\_in\\_conditions\\_166-167.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf) (дата звернення: 01.05.2025)

61. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14-21.

62. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління»*. 2019. Т. 25 (64). № 2. С. 160-168.

63. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління*. 2019. № 6. С. 68-74.

64. Химич І. Г., Тимошик Н. С., Подвірна Т. В. Підприємницькі ризики як можливість забезпечення конкурентоспроможності. Теоретичні та практичні

питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 31 жовтня 2020 р.). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 451–453. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32940/1/Збірник%20тез\\_XНУ\\_3\\_31102020.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32940/1/Збірник%20тез_XНУ_3_31102020.pdf)

65. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/39.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf) (дата звернення: 08.05.2025).

66. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/39.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf)

67. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 5(61). С. 141–147. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_61\\_2017\\_ukr/22.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf)

68. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск № 5(61). С. 141–147. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_61\\_2017\\_ukr/22.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf)

69. Черевань І. В., Бородін Б. М. Перспективні зрушення регіонального розвитку в умовах воєнних викликів. *Наукові перспективи*. 2023. № 1. С. 190–199. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-190-199](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-190-199)

70. Череп А.В., Салип Ю.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 77–79.

71. Чигрин О., Бондаренко А. напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>

72. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 427–432.

73. Шуміло О.С., Рудас Д.С., Скульський В.М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес-інформ*. 2020. № 6. С. 291–297.

74. Як молочна галузь України інтегрується у ринок ЄС. Березень 10, 2025. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2025/03/10/yak-molochna-galuz-ukrayini-integruietsya-u-rinok-yes/> (дата звернення: 01.05.2025)

75. Competitive advantage definition with types and examples. Investopedia. 2025. URL: [https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp). (дата звернення: 01.05.2025)

76. Competitive strategy: Definition, types, and execution. 365 Financial Analyst. 2023. URL: <https://365financialanalyst.com/knowledge-hub/business-analysis-and-strategy/competitive-strategy/>. (дата звернення: 01.05.2025)

77. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London : W. Strahan and T. Cadell, 1776. URL: <http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf> (дата звернення: 01.05.2025)

78. Trademap. URL: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=5%7c804%7c%7c%7c%7c0406%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=5%7c804%7c%7c%7c%7c0406%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1) (дата звернення: 01.05.2025)

79. Кращі виробники молока. Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/milk/>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Дата звіту	06.02.2024
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Брижаха Тетяна Борисівна
КАТОТТГ	UA53040090010096696
Кількість працівників	533

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	272	176
первісна вартість	1001	8 442	8 503
накопичена амортизація	1002	8 170	8 327
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби	1010	76 889	71 157
первісна вартість	1011	339 601	353 568
Знос	1012	262 712	282 411
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	402
Інші необоротні активи	1090	19 008	27 575
Усього за розділом I	1095	96 169	99 310
II. Оборотні активи Запаси	1100	236 952	311 085
Виробничі запаси	1101	44 895	46 541
Незавершене виробництво	1102	7 327	8 510
Готова продукція	1103	184 537	254 715
Товари	1104	193	1 319
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	167 861	171 542
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 880	7 696
з бюджетом	1135	10 984	13 192
у тому числі з податку на прибуток	1136	260	260
з нарахованих доходів	1140	25	21
із внутрішніх розрахунків	1145	80 025	43 658
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	129	2 059
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	122 293	44 572
Готівка	1166	43	1
Рахунки в банках	1167	122 250	44 571
Інші оборотні активи	1190	1 576	2 342
Усього за розділом II	1195	627 725	596 167
Баланс	1300	723 894	695 477

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Додатковий капітал	1410	0	7
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	136 994	96 084
Усього за розділом I	1495	152 851	111 941
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	180 255	220 645
Усього за розділом II	1595	180 255	220 645
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	139	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 017	6 968
товари, роботи, послуги	1615	85 983	92 696
розрахунками з бюджетом	1620	1 632	2 195
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	1 525	1 691
розрахунками з оплати праці	1630	5 690	6 393
за одержаними авансами	1635	3 647	1 961
за розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	270 787	230 919
Поточні забезпечення	1660	11 330	13 051
Інші поточні зобов'язання	1690	6 035	7 014
Усього за розділом III	1695	390 788	362 891
Баланс	1900	723 894	695 477

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 010 114	1 718 306
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 886 260	1 600 742
Валовий: прибуток	2090	123 854	117 564
Інші операційні доходи	2120	33 173	57 287
Адміністративні витрати	2130	29 831	22 384
Витрати на збут	2150	78 197	77 616
Інші операційні витрати	2180	36 574	53 275
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 425	21 576

Інші фінансові доходи	2220	8 168	1 181
Інші доходи	2240	203	186
Фінансові витрати	2250	58 642	61 530
Інші витрати	2270	33	1
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
збиток	2295	37 879	38 588
збиток	2355	37 879	38 588

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід	2445	0	-7
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	-7
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	-7
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-37 879	-38 595

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 724 846	1 488 213
Витрати на оплату праці	2505	121 125	102 205
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 345	20 906
Амортизація	2515	29 399	30 831
Інші операційні витрати	2520	110 195	96 959
Разом	2550	2 009 910	1 739 114

## Додаток Б

Дата звіту	12.02.2023
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Брижаха Тетяна Борисівна
КАТОТТГ	UA56040250070018317
Кількість працівників	559

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	983	272
первісна вартість	1001	8 385	8 442
накопичена амортизація	1002	7 402	8 170
Основні засоби	1010	85 683	76 889
первісна вартість	1011	323 315	339 601
знос	1012	237 632	262 712
Інші необоротні активи	1090	21 059	19 008
Усього за розділом I	1095	107 725	96 169
II. Оборотні активи Запаси	1100	207 823	236 952
Виробничі запаси	1101	49 441	44 895
Незавершене виробництво	1102	3 730	7 327
Готова продукція	1103	154 405	184 537
Товари	1104	247	193
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	156 834	167 861
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 006	7 880
з бюджетом	1135	4 055	10 984
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	260
з нарахованих доходів	1140	18	25
із внутрішніх розрахунків	1145	110 861	80 025
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 122	129
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	113 022	122 293
Готівка	1166	112	43
Рахунки в банках	1167	112 910	122 250
Витрати майбутніх періодів	1170	142	
Інші оборотні активи	1190	4 130	1 576
Усього за розділом II	1195	606 013	627 725
Баланс	1300	713 738	723 894

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Додатковий капітал	1410	7	0
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	175 949	136 994
Усього за розділом I	1495	191 813	152 851
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	184 595	180 255
Усього за розділом II	1595	184 595	180 255
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	62 336	139
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 141	4 017
товари, роботи, послуги	1615	70 364	85 983
розрахунками з бюджетом	1620	3 738	1 632
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 392	
розрахунками зі страхування	1625	1 464	1 525
розрахунками з оплати праці	1630	5 003	5 690
за одержаними авансами	1635	444	3 647
за розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	175 517	270 787
Поточні забезпечення	1660	10 509	11 330
Інші поточні зобов'язання	1690	4 811	6 035
Усього за розділом III	1695	337 330	390 788
Баланс	1900	713 738	723 894

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 718 306	1 753 605
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 600 742	1 526 469
Валовий: прибуток	2090	117 564	227 136
Інші операційні доходи	2120	57 287	80 013
Адміністративні витрати	2130	22 384	20 642
Витрати на збут	2150	77 616	70 542
Інші операційні витрати	2180	53 275	55 708
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	21 576	160 257
Інші фінансові доходи	2220	1 181	746
Інші доходи	2240	186	5 063

Фінансові витрати	2250	61 530	38 557
Інші витрати	2270	1	5 086
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		122 423
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-8 875
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		113 548
збиток	2355	38 588	

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід	2445	-7	-21
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-7	-21
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-7	-21
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-38 595	113 527

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 488 213	1 335 940
Витрати на оплату праці	2505	102 205	86 170
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 906	21 884
Амортизація	2515	30 831	25 989
Інші операційні витрати	2520	96 959	91 388
Разом	2550	1 739 114	1 561 371

## Додаток В

Дата звіту	27.02.2022
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Брижаха Тетяна Борисівна</a>
КАТОТТГ	UA53040090010096696
Кількість працівників	588

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	1000	2 146	983
первісна вартість	1001	8 379	8 385
накопичена амортизація	1002	6 233	7 402
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби	1010	98 612	85 683
первісна вартість	1011	314 951	323 315
знос	1012	216 339	237 632
Інші необоротні активи	1090	2 687	21 059
Усього за розділом I	1095	103 445	107 725
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	1100	263 317	207 823
Виробничі запаси	1101	28 628	49 441
Незавершене виробництво	1102	14 116	3 730
Готова продукція	1103	220 463	154 405
Товари	1104	110	247
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	100 643	156 834
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17 227	8 006
з бюджетом	1135	6 814	4 055
з нарахованих доходів	1140	2	18
із внутрішніх розрахунків	1145	92 810	110 861
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 110	1 122
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	40 871	113 022
Готівка	1166	163	112
Рахунки в банках	1167	40 708	112 910
Витрати майбутніх періодів	1170	93	142
Інші оборотні активи	1190	2 545	4 130
Усього за розділом II	1195	526 432	606 013
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	
<b>Баланс</b>	1300	629 877	713 738

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Додатковий капітал	1410	28	7
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62 845	175 949
Усього за розділом I	1495	78 730	191 813
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	102 921	184 595
Усього за розділом II	1595	102 921	184 595
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	83 514	62 336
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	306	3 141
товари, роботи, послуги	1615	91 004	70 364
розрахунками з бюджетом	1620	1 077	3 738
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	2 392
розрахунками зі страхування	1625	1 021	1 464
розрахунками з оплати праці	1630	3 828	5 003
за одержаними авансами	1635	413	444
за розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	255 896	175 517
Поточні забезпечення	1660	7 984	10 509
Інші поточні зобов'язання	1690	3 180	4 811
Усього за розділом III	1695	448 226	337 330
Баланс	1900	629 877	713 738

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 753 605	1 404 740
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 526 469	1 340 406
Валовий: прибуток	2090	227 136	64 334
Інші операційні доходи	2120	80 013	25 298
Адміністративні витрати	2130	20 642	18 394
Витрати на збут	2150	70 542	50 276
Інші операційні витрати	2180	55 708	34 376
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	160 257	
збиток	2195		13 414
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	746	2 063
Інші доходи	2240	5 063	5 031
Фінансові витрати	2250	38 557	31 010
Інші витрати	2270	5 086	4 927

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	122 423	
збиток	2295		42 257
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 875	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	113 548	
збиток	2355		42 257

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445	-21	-21
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21	-21
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21	-21
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	113 527	-42 278

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 335 940	1 296 969
Витрати на оплату праці	2505	86 170	78 129
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 884	18 681
Амортизація	2515	25 989	23 529
Інші операційні витрати	2520	91 388	75 576
Разом	2550	1 561 371	1 492 884