

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Одеський національний технологічний університет

ННІ прикладної економіки і менеджменту ім. Г. Е. Вейнштейна
Кафедра економіки промисловості
Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка підприємства»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «Конкурентоспроможність ТДВ «Яготинський
маслозавод» та шляхи її підвищення»**

ШИФР КРБ.ЕП.1.584А-03.ІІІ.3.2

Здобувача _____ Калини Б. В.

Керівник _____ д. е. н., проф. Павлов О. І.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від «12» червня 2024 р., протокол №15.

Завідувач кафедри економіки промисловості _____ Олександр ПАВЛОВ
(підпис)

Одеса – 2024 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІ прикладної економіки і менеджменту ім. Г. Е. Вейнштейна
Кафедра економіки промисловості
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри
економіки промисловості

«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Калини Богдана Володимировича

1. Тема роботи: «Конкурентоспроможність ТДВ «Яготинський маслозавод» та шляхи її підвищення»

Затверджена наказом від 09 жовтня 2023 р. наказ № 584А-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 05 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: статистична звітність роботи підприємства за два роки; характеристика підприємства, наукові статті, монографії та інші публікації відповідно до теми дослідження, інформація з інтернет-мережі

4. Перелік питань, які потрібно розробити: теоретико-методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств; оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»; розробка заходу по підвищенню конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових (креслень): таблиць – 4, рисунків – 3.

6. Дата видачі завдання 09 жовтня 2023 р.

Керівник _____ д. е. н., проф. Павлов О. І.

Завдання прийняв до виконання _____ Калина Б. В.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1. Робота з літературними джерелами та розробка теоретичного розділу випускної роботи	05.02.24-02.03.24	виконано
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	03.03.24-18.02.24	виконано
3. Техніко-економічна характеристика підприємства та економічний аналіз за напрямом випускної роботи за два роки	19.02.24-19.03.24	виконано
4. Розробка заходу по підвищенню конкурентоспроможності підприємства	20.03.24-19.05.24	виконано
5. Оформлення випускної роботи	20.05.24-04.06.24	виконано

Здобувач-дипломник _____ Калина Б. В.

Керівник роботи _____ д. е. н., проф. Павлов О. І.

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач Калина Б.В. _____

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

КРБ містить 115 сторінок, 30 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 65 найменування, 1 додаток.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних основ оцінки конкурентоспроможності та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Завданнями роботи передбачено: узагальнити теоретичні основи визначення конкурентоспроможності сучасних підприємств; розкрити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств; охарактеризувати сучасний стан молокопереробної галузі України; проаналізувати економічну ефективність діяльності та конкурентоспроможність досліджуваного підприємства; обґрунтувати шляхи підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»; розробити практичні рекомендації по підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес оцінки конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні, організаційні та практичні основи оцінки конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».

За результатами виконаної роботи сформульовані висновки та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Одержані результати можуть бути використані на підприємстві як заходи щодо вдосконалення його роботи.

Рік виконання роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність економічної категорії та необхідність управління нею	8
1.2. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємств	15
1.3. Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі	24
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	36
2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку молочної продукції України	36
2.2. Техніко-економічна характеристика та перспективи розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»	49
2.3. Аналіз ефективності діяльності та конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»	55
Висновки до розділу 2	82
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДУ ПО ПІДВИЩЕННЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	84
3.1. Обґрунтування проєкту впровадження інноваційної продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод»	84
3.2. Оцінка ефективності проєкту впровадження інноваційної продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод»	91
3.3. Розрахунок впливу проєкту виробництва інноваційної продукції на показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»	99
Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109

ВСТУП

В сучасних умовах трансформації економіки, викликаній як прямими так непрямыми наслідками збройної російської агресії, особливої актуальності набувають питання підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі та їх своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища. Перед підприємствами стоїть проблема формування стійких конкурентних переваг на основі найбільш повної взаємозв'язки стратегічних можливостей підприємств з внутрішнім потенціалом та невикористаними резервами з метою досягнення максимального синергетичного ефекту діяльності на конкурентному ринку. В сучасних умовах глобалізації товарних та фінансових ринків відбувається масштабне проникнення продукції одних країн на ринки інших з метою отримання більш високого прибутку, що зумовлює підвищення рівня міжнародної конкуренції. Саме тому, в сучасних умовах ефективне управління конкурентоспроможністю вітчизняних промислових підприємств є головною передумовою забезпечення ефективної, результативної економічної системи на макро- та мікрорівні, причому як в короткостроковій перспективі так і в контексті майбутньої інтеграції в європейську економічну систему при вступі до ЄС.

Для досягнення успіху в конкурентній боротьбі необхідно здійснювати перманентний моніторинг, аналізувати цільові ринки, позицію підприємства та його конкурентів, уподобання споживачів, досліджувати сильні та слабкі сторони господарської діяльності, оптимізувати здатність швидкого пристосування до динамічного ринкового середовища.

Необхідним є також аналіз конкурентоспроможності продукції та компанії загалом на міжнародному ринку, що дозволяє визначити її позиції в галузі та розробити або скоригувати конкурентну стратегію. Очевидно, що для проведення визначених заходів українські підприємства повинні постійно шукати шляхи та реалізовувати відповідні резерви по підвищенню конкурентоспроможності. Аналіз праць зарубіжних та вітчизняних науковців доводить необхідність розробки ефективного апарату управління

конкурентоспроможністю на вітчизняних підприємствах промислового сектору та підвищення ступеню їх адаптації до умов навколишнього середовища.

Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств вже не один десяток років детально вивчається іноземними та вітчизняними теоретиками та практиками. Дана проблематика вивчалася такими зарубіжними вченими, як М. Портер, Т. Коно, С. Брю, К. Макконел, С. Кхадер а також вітчизняними Т. Харченком, І. Должанським, В. Романенко, Т. Омелянцем, Ю. Черемисом, С. Клименком, В. Гарбаневичем та іншими. Незважаючи на підвищений інтерес науковців до проблеми оцінки та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, окремі її аспекти залишаються ще не достатньо розкритими, особливо з урахуванням реального стану молокопереробної галузі в умовах трансформаційних процесів в Україні, викликаних агресією РФ.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних основ оцінки конкурентоспроможності та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для досягнення поставленої мети дослідження сформульовано такі **завдання:**

- узагальнити теоретичні основи визначення конкурентоспроможності сучасних підприємств;
- розкрити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- охарактеризувати сучасний стан молокопереробної галузі України;
- проаналізувати економічну ефективність діяльності та конкурентоспроможність досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- розробити практичні рекомендації по підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес оцінки конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні, організаційні та практичні основи оцінки конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Теоретичною та методологічною основою роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань оцінки конкурентоспроможності підприємств. Дослідження виконувалось із застосуванням таких методів: аналізу, діалектичного пізнання, порівняння, синтезу, теоретичного узагальнення – для дослідження теоретико-методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємств; групування, системного аналізу, абстрактно-логічного аналізу, економіко-статистичного, системного та порівняльного аналізу – для проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств; експериментального – під час оцінки ефективності впровадження заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційною базою є фахові наукові праці, присвячені оцінці конкурентоспроможності підприємств, нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, матеріали фінансової та статистичної звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність економічної категорії та необхідність управління нею

На сучасному етапі розвитку господарських відносин передумовою виживання будь-якого підприємства в умовах постійно зростаючої конкуренції є його конкурентоспроможність, високий рівень якої свідчить про можливість забезпечення ефективного функціонування підприємства на ринку та високий ступінь його адаптації до умов функціонування [1, с. 11].

Сутність поняття «конкурентоспроможність» досліджується вітчизняними науковцями з різних аспектів даного явища: як з позиції розгляду економічної категорії «конкурентоспроможність», так і в поєднанні з конкурентоспроможністю підприємства, конкурентоспроможністю товару, конкурентоспроможністю галузі та ін.

Так, В. Романенко визначає конкурентоспроможність як зумовлене економічними, політичними та соціальними чинниками становище товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [2, с. 22].

Т. Омеляненко та Д. Барабась вказують на конкурентоспроможність підприємства, що означає його рівень компетенції, у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами, у накопиченні та використанні потенціалу визначеної спрямованості та його окремих складових (поточне планування, стратегічний менеджмент, ресурси, технології, кваліфікації персоналу), результат якого виражається в таких показниках як прибутковість, продуктивність, якість продукції та інших [3, с. 26].

О. Красняк та В. Мицик розглядають конкурентоспроможність підприємства як його здатність реально та потенційно виробляти та збувати

продукцію, яка за своїми ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливою, ніж продукція фірм-конкурентів [4, с. 126].

На думку І. Должанського та Т. Загорної конкурентоспроможність підприємства – це його здатність достатньо ефективно використовувати власні й позикові ресурси, враховуючи конкуренцію на ринку [5, с. 21].

В свою чергу Ю. Черемис під конкурентоспроможністю підприємства розуміє сукупність таких характеристик, як частка підприємства на ринку, здатність до виробництва, збуту та розвитку, вміння менеджменту компанії реалізовувати поставлені задачі [6, с. 33].

З точки зору С. Клименко конкурентоспроможністю підприємства – це можливість, а також динаміка його адаптації до умов ринкової конкуренції [7, с. 35].

Як бачимо з вищенаведених визначень, акцент робиться на різних компонентах даного поняття – на внутрішній та зовнішній діяльності самого підприємства, на товарі та його характеристиках, або на ефективності у порівнянні з конкурентами одного ринкового сектору, на якому знаходиться компанія.

Л. Балабанова акцентує увагу на тому, що конкурентоспроможність є станом товаровиробника на ринку та зазначає фактори впливу на нього, але не вказує, яке вираження повинен мати цей стан та по відношенню до кого, за якими критеріями він розраховується, не згадується внутрішнє середовище компанії [8, с. 19]. Ні відміну від Л. Балабанової, О. Ордець та О. Сумець у своєму визначенні роблять наголос на тому, що конкурентоспроможність є компетенцією, яка залежить від ефективного використання внутрішніх ресурсів, що виражається в якісних результатах [9, с. 40]. На нашу думку, таке визначення є одним з найбільш вдалих з точки зору розкриття суті поняття конкурентоспроможності. О. Лапченко говорить про конкурентоспроможність з позиції більш привабливого товару, який може виробляти та поставляти на ринок підприємство, проте не зазначає, від яких додаткових факторів залежить конкурентоспроможність підприємства [10, с. 335].

I. Должанський виділяє ефективність використання власних і позикових ресурсів підприємством як ключовий фактор досягнення конкурентоспроможності в конкурентному ринковому середовищі, але така позиція не вказує на способи досягнення високої ефективності та її кількісний вимір [5, с. 101].

В свою чергу А. Войчак навпаки зазначає методи досягнення, що виражаються в характеристиках, котрими володіє підприємство, а цілі застосування зазначених характеристик відсутні [11, с. 86].

Враховуючи недоліки приведених визначень можна зазначити, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання накопичувати та ефективно використовувати зовнішні та внутрішні ресурси, при врахуванні впливу факторів екзогенного середовища, з метою задоволення потреб споживачів та отримання довгострокових переваг над конкурентами.

Необхідно зосередити увагу на тому, що в умовах глобалізації окремі риси визначених понять набувають більш важливого значення.

Найголовнішою ознакою конкурентоспроможності в контексті глобалізації є розширення сутності змісту, яке воно включає, до рівня глобального економічного простору, де існує значна кількість факторів зовнішнього впливу та конкурентів. Тому за даних умов, характеризуючи категорію «конкурентоспроможність» найголовнішим є здобуття та використання конкурентних переваг на наднаціональному рівні. Трансформація конкурентного середовища створює для підприємства умови, за яких ресурси, продукція та ефективність розглядається в аспекті їх відношення до тих самих параметрів зарубіжних фірм, навіть якщо вони не є фірмами-конкурентами, оскільки процес глобалізації створює умови для більш легкого проникнення на вітчизняний ринок їх продукції [12, с. 49].

Невід'ємною частиною загального менеджменту підприємства є система управління конкурентоспроможністю, основне завдання якої здійснювати ефективне використання ресурсів компанії. З метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на ринку за будь-яких економічних, соціальних

та політичних умов, розробляється спеціальний комплекс заходів, що є складовою частиною оперативного та стратегічного менеджменту [13, с. 460].

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися перманентно, тобто системність процесу підтримки та формування конкурентних переваг буде гарантувати отримання належного рівня запланованих результатів [14, с. 35]. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є однією з основних функцій менеджменту фірми.

На думку групи авторів (О. Гудзинський, С. Судомир, Т. Гуренко) управління конкурентоспроможністю підприємства означає визначення стратегії та впровадження політики управління щодо розробки та випуску конкурентоспроможних товарів, визначення цілей суб'єкта господарювання у сфері його діяльності, що досягається шляхом задіяння чотирьох рівнів управління – планування, організації, мотивації та контролю для забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства [15, с. 88].

В. Гарбаневич вважає, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це адаптивний процес, протягом якого відбувається коригування рішень на основі моніторингу й аналізу змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Це означає, що управління конкурентоспроможністю підприємства повинне забезпечувати максимальне використання ресурсів та потужностей з метою задоволення потенційних потреб споживачів у конкурентній продукції [16, с. 99].

Трубілін О. визначає систему управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність всіх процесів, які відбуваються в організації, її ресурсів, технологій та організаційної структури, що направлені на створення умов для реалізації конкурентних переваг у динамічному бізнес-середовищі [17, с. 69].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на думку С. Савченко полягає у застосуванні конкретного комплексу заходів, котрі направлені на подолання негативних наслідків конкуренції та досягнення

необхідного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Основною метою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його постійного функціонування за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших умов на зовнішньому ринку [18, с. 60].

Суб'єктом управління конкурентоспроможністю є в цілому система управління підприємством, тобто коло осіб, діяльність яких направлена на реалізацію мети управління. До них належать власник організації, вищий управлінський персонал, лінійні менеджери підрозділів підприємства, менеджери-спеціалісти, що залучаються ззовні до управління конкурентоспроможністю (наприклад, через консалтингові фірми), органи державного або відомчого управління [19]. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є техніко-економічний процес, що формує необхідний рівень конкурентних переваг. Також, об'єкт розглядають як систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища фірми, конкурентів та споживачів, що об'єднані у ході вирішення завдання щодо забезпечення конкурентних позицій та нарощування конкурентних переваг [19].

Виходячи з того, що цільовими величинами формування конкурентоспроможності є прибуток, зростання та розвиток, управління конкурентоспроможністю повинне включати в себе перш за все засоби і методи досягнення запланованих значень показників за допомогою сукупності ресурсів фірми. Також, в цю систему входить сегментування ринку та відбір цільового ринку, оцінка рівня конкурентоспроможності фірм-конкурентів, оцінка власного виробничого, технічного, фінансового та ін. потенціалів, визначення конкурентних переваг та недоліків продукції, що випускається підприємством [20, с. 211]. Структура управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації ґрунтується на оцінці її ефективності у даний період функціонування підприємства та включає наступні групи елементів [21, с. 176]:

1. Група елементів оцінки конкурентоспроможності:

- формування списку конкурентів галузі;
- збір даних про конкурентів та аналіз зібраної інформації;

- підбір показників оцінки;
- аналіз рівня конкурентоспроможності за показниками оцінки.

2. Група елементів управління конкурентоспроможністю:

- принципи управління;
- стратегія та тактика менеджменту;
- програми підвищення рівня конкурентоспроможності;
- реалізація програм.

На рисунку 1.1 зображено механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.

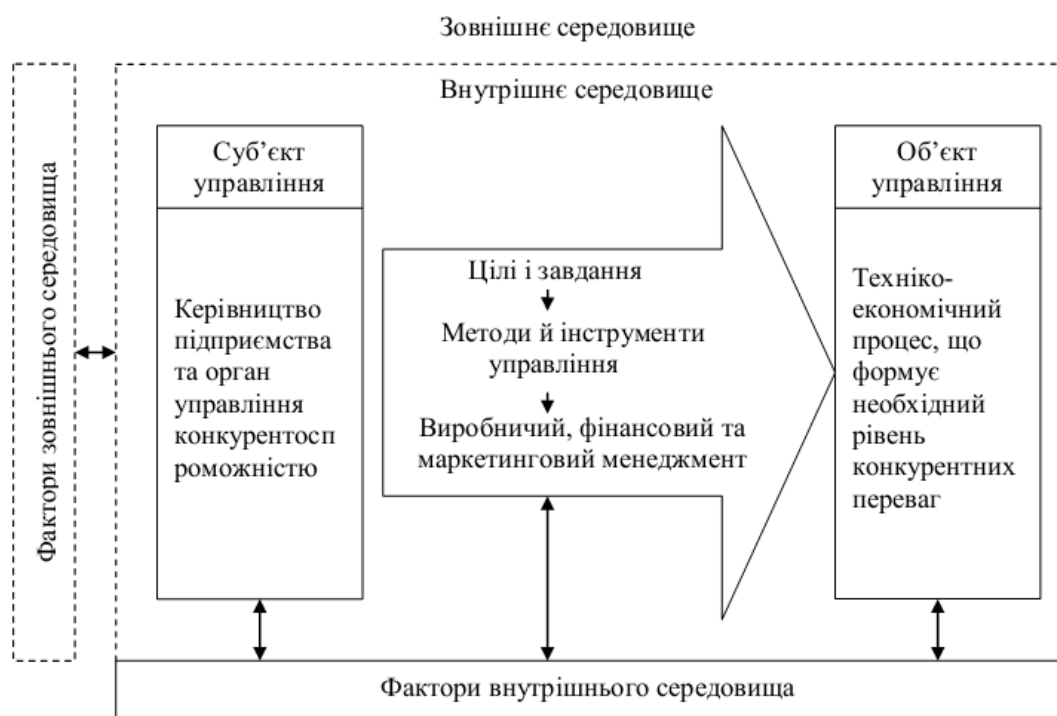


Рис. 1.1. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: [22].

На внутрішнє середовище підприємства впливають фактори зовнішнього, при цьому фактори внутрішнього впливають на весь процес управління. Структурними елементами механізму є суб'єкт управління, об'єкт управління та засоби впливу суб'єкту на об'єкт, які включають в себе цілі і завдання управління, методи й інструменти управління, виробничий, фінансовий та маркетинговий менеджмент. При цьому кожний з видів менеджменту включає свої власні інструменти управління.

Головною проблемою в управлінні конкурентоспроможністю виступає проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка потребує вирішення ряду задач при формалізації методології управлінських рішень.

Науковці виділяють декілька методологічних задач вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства [14; 19; 23]:

- формування параметрів та критеріїв конкурентоспроможності та показників їх вимірювання;
- розробка методів оцінки конкурентоспроможності;
- формування методики створення алгоритму підвищення конкурентоспроможності.

З вищезазначеного можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства визначається за його здатністю реалізовувати наявний потенціал і оцінюється за цілим спектром параметрів, що враховують багатовекторність факторів впливу ринкового середовища та дають змогу визначити переваги та недоліки підприємства у порівнянні з його конкурентами в даному ринковому секторі.

Загалом поняття конкурентоспроможності обов'язково враховує взаємодію внутрішнього середовища підприємства з зовнішнім, що є основним фактором визначення позиції компанії у порівнянні з конкурентами. Лише після аналізу середовищ можливо формувати будь-які рішення, метою яких є підвищення ефективності діяльності. Необхідно також враховувати, що метою управління конкурентоспроможністю є досягнення стратегічної мети існування підприємства за допомогою створення та використання довгострокових конкурентних переваг, тому конкурентоспроможність повинна враховувати кількісні методи оцінки позиції фірми по відношенню до конкурентів галузі, які дозволять виділити дані конкурентні переваги.

Процес глобалізації вплинув на виникнення особливих ознак конкурентоспроможності, які можуть стати або загрозами зовнішнього середовища для підприємства, або можуть бути використані для отримання конкурентних переваг. Це залежить від ефективності системи управління

конкурентоспроможністю підприємства, якщо вона є адаптованою до глобальних умов та ефективно функціонує, отримати переваги від глобалізації товарних ринків підприємство може у достатньо короткі строки.

1.2. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємств

Застосування системного аналізу у методиці оцінки конкурентоспроможності організації є сучасною проблемою наукового та практичного характеру.

Сьогодні відсутня загальноприйнята методика оцінювання конкурентоспроможності підприємств і організацій. При цьому підходи до оцінювання конкурентоспроможності не можуть бути однаковими для стадій стратегічного й тактичного маркетингу [24, с. 211]. На стадії стратегічного маркетингу як першої стадії життєвого циклу товарів (просторовий аспект) і першої функції управління (часовий аспект) розробляються нормативи конкурентоспроможності на тривалий період, а на стадії тактичного маркетингу виконуються роботи з матеріалізації у виготовлювача й реалізації на ринку стратегічних нормативів конкурентоспроможності. Тому при вимірі конкурентоспроможності організації на стадії стратегічного маркетингу пріоритет повинен віддаватися динамічному підходу, прогнозуванню майбутніх станів у сьогоденні через минуле [24, с. 212].

За методикою оцінювання конкурентоспроможності організації О. Янковий [25] пропонує:

- рівень конкурентоспроможності вважати як середню величину за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках;
- окремо аналізувати ефективність діяльності організації, виходячи з конкурентоспроможності й ефективності кожного товару на кожному ринку;
- окремо вважати показник стабільності функціонування організації;
- прогнозувати названі три комплексні показники мінімум на 5 років.

Конкурентоспроможність аналізованого об'єкта бажано вимірювати кількісно, що дасть можливість управляти її рівнем. Для вимірювання конкурентоспроможності аналізованого підприємства необхідно мати якісну інформацію, що характеризує корисний ефект даного об'єкта й об'єктів конкурентів за нормативний строк їхньої служби й сукупні витрати за життєвий цикл об'єктів.

Корисний ефект – це віддача об'єкта, інтегральний показник як система використовуваних у конкретних умовах часткових показників якості об'єкта, що задовольняють конкретну потребу. Інакше кажучи, корисний ефект – це сукупність властивостей об'єкта, які використовуються для виконання конкретної роботи конкретним споживачем, якість – це потенційний корисний ефект для декількох груп споживачів. Корисний ефект використання об'єкта конкретним споживачем, як правило, менший від інтегрального показника якості об'єкта. Наближення цих показників один до одного за величиною приводить до розуніфікації об'єкта й збільшення витрат у сферах виробництва й відновлення. Значний розрив між інтегральним показником якості об'єкта та його корисним ефектом призводить до недовикористання корисних можливостей об'єкта, що теж погано. Тому доцільно проектувати (розроблювати, формувати) об'єкт із корисним ефектом для конкретних умов, що дорівнює 0,8–0,9 інтегрального показника якості [26, с. 258]. Тоді в одних умовах буде повністю або частково використовуватися набір одних потенційних параметрів об'єкта, в інших – набір інших параметрів.

В практичних розрахунках сьогодні широко застосовується ряд підходів до дослідження (оцінки) конкурентоспроможності підприємств, що представлено нижче [8;9;16;27;28;29;30].

Функціональний або заснований на теорії ефективної конкуренції. В його основі лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності, їх поділяють за наступними групами:

- показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності: витрати на одиницю продукції, фондівдача, рентабельність товару, продуктивність праці;
- показники, що характеризують фінансовий стан підприємства: коефіцієнт автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності оборотних коштів;
- показники, що характеризують ефективність збуту та просування товару на ринок за допомогою реклами та стимулювання: рентабельність продажу, коефіцієнт затовареністю готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничої потужності, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту;
- показники конкурентоспроможності товару, що характеризують здатність товару задовольняти потреби споживачів відносно до його призначення за ціною та якістю.

За даним методом найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де краще організована робота всіх структурних підрозділів, ефективність роботи яких оцінюється ефективністю використання ресурсів. Такий підхід оцінки конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарювання підприємства, виключаючи дублювання окремих показників та дозволяє швидко отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Якісний. Сутність даного методу полягає у дослідженні конкурентоспроможності продукції підприємства, яка впливає на його загальну конкурентоспроможність на ринку, поступово на основі одиничних, групових та інтегральних показників. Завершується процес оцінки визначенням коефіцієнту конкурентоспроможності продукції. Даний метод передбачає оцінку рівня конкурентоспроможності продукції як інтегрального результату дії широкого спектру чинників, таких як: продукт, ціна, канали збуту, реалізація, рівень потенціалу управлінських структур, персоналу тощо. Проте, треба зазначити, що тільки аналізу рівня конкурентоспроможності продукції

недостатньо для формування остаточного висновку про конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Теорії конкурентних переваг. Метод передбачає встановлення характеру переваги підприємства у порівнянні з конкурентами та дає можливість визначити позицію підприємства на ринку. Відправною точкою даного методу є визначення частки ринку підприємства. Далі визначають ринкову нішу, освоєння якої дає можливість підприємству збільшити сферу свого впливу, порівнюючи потенціал ринку з обсягом продажу товарів. Для цього використовують показник концентрації, який характеризує загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку. Використання даного методу ускладнюється відсутністю достатнього обсягу інформації, яка не завжди є достовірною та вчасною.

Матричний. Метод розроблено Бостонською консалтинговою групою (США). В його основі лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат у лінійному масштабі. По горизонталі відображаються темпи змін (зростання-скорочення) кількості продаж, по вертикалі – відносна частка товару, що пропонується підприємством на ринок. За даним методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає. Використання даного методу ускладнюється відсутністю достовірної інформації щодо обсягів реалізації товарів.

Бенчмаркінговий. Метод полягає в тому, щоб на основі дослідження виявити переваги та недоліки лідируючих підприємств і використати їх у своїй діяльності. Однак, застосовані заходи не завжди є сприятливим для всіх, оскільки треба враховувати власні комерційні особливості.

Факторний. В якості факторів, що характеризують конкурентоспроможність підприємства й виступають аргументами рівняння регресії, виступають наступні показники фінансового стану: коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт

співвідношення власних і залучених коштів, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, а також рентабельність власного капіталу. Даний метод дозволяє здійснити порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємства за набором фінансових показників надійності підприємства з достатнім ступенем імовірності, використовуючи розрахунки інтегральних показників конкурентоспроможності.

Теорії рівноваги підприємств та галузі. Зводиться до того, що в умовах рівноваги, коли у виробника не існує стимулів для переходу в інший стан, і він досяг вже максимально можливого обсягу виробництва та збуту при незмінному характері попиту й рівні розвитку техніки на даному ринку, кожний з факторів виробництва використовується з однаковою й одночасно найбільшою продуктивністю.

Структурний або за ринковими позиціями підприємства. Полягає у знаннях рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва й капіталу, бар'єрів для підприємств, що вступають на галузевий ринок. Основними перешкодами на шляху нових конкурентів є: економічність великомасштабного виробництва, ступінь диференціації продукції, абсолютні переваги у витратах у вже існуючих підприємств, розмір капіталу, необхідний для організації ефективного виробництва.

Особливої популярності останні роки набув метод **ефективної конкуренції**. В основі даного методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності [31, с. 58]:

- в першу групу об'єднані показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві;
- в другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому;

– до третьої групи належать показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринок за допомогою реклами та інших засобів стимулювання;

– до четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару та його ціна.

У зв'язку з тим, що кожен з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника [31, с. 55]. Конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККО} = 0,15 \cdot \text{ЕО} + 0,29 \cdot \text{ФО} + 0,23 \cdot \text{ЕЗ} + 0,33 \cdot \text{КТ} \quad (1.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності;

ФО – значення критерію фінансового становища організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару;

Усі вказані критерії, відповідно, можуть бути розраховані таким чином:

$$\text{ЕО} = 0,31 \cdot \text{В} + 0,19 \cdot \text{Ф} + 0,4 \cdot \text{РТ} + 0,1 \cdot \text{П} \quad (1.2)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – відносний показник рентабельності товару;

РТ – відносний показник рентабельності товару;

ПП – відносний показник продуктивності праці;

$$\text{ФО} = 0,29 \cdot \text{КА} + 0,2 \cdot \text{КП} + 0,39 \cdot \text{КЛ} + 0,15 \cdot \text{КО} \quad (1.3)$$

де КА – відносний показник автономії організації;

КЛ – відносний показник ліквідності організації;

КО – відносний показник обіговості обігових коштів.

$$\text{ЕЗ} = 0,37 \cdot \text{РП} + 0,29 \cdot \text{КЗ} + 0,21 \cdot \text{КМ} + 0,14 \cdot \text{КР} \quad (1.4)$$

де РП – відносний показник рентабельності продажів;

КЗ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

КМ – відносний показник завантаженості виробничої потужності;

КР – відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Загалом, алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації та переведення показників у відносні величини (бали).

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками, якими можуть виступати :

- середньогалузеві показники;
- показники конкуруючої організації або організації –лідера на ринку;
- показники організації цього ж підприємства, що оцінені за минулі відрізки часу.

З метою переведення показників у відносні величини використовується 15 – бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий, «10 балів» – показнику, який на рівні базового, «15 балів» – якщо показник більше за базовий рівень.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнтів конкурентоспроможності підприємства.

В сучасній економічній науці, окрім описаних вище, широкого застосування набули наступні методики оцінки конкурентоспроможності підприємств [32;33;34;35;36]:

- «профілей» конкурентоспроможності (метод багатокутника конкурентоспроможності, профілограма конкурентоспроможності);
- SWOT-аналіз.

Методика «профілей» конкурентоспроможності підприємства (метод багатокутника). Першим етапом оцінки за цією методикою є вибір підприємств-конкурентів однієї галузі. Далі проводять розрахунки на основі раніше вибраних критеріїв. Розраховані показники приводять в одновимірні шляхом застосування методу «переведення даних на шкалу 0-100». Далі

будується багатокутник для кожного підприємства. Відкладаючи по осях значення досліджуваних показників (чинників) і сполучаючи отримані крапки, будується багатокутник, який відповідає певному рівню конкурентоспроможності кожного підприємства. Багатокутник кожного підприємства буде відрізнятися за формою та розміром, що показуватиме конкурентний потенціал кожного з підприємств-конкурентів.

Для загальної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств розраховують площі кожного багатокутника, які не важко підрахувати, користуючись формулою знаходження площі трикутника.

$$S = \frac{1}{2} * (a * b * \sin \alpha), \quad (1.5)$$

де a, b – сторони трикутника;

$\sin \alpha$ – кут між ними.

Підприємству, що має найбільший рівень конкурентоспроможності, відповідатиме багатокутник з максимальною площею.

Методика SWOT-аналіз – це діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, за допомогою якої визначають переваги та недоліки підприємства щодо конкурентів. SWOT-аналіз – досить універсальний інструмент, сферами застосування якого можуть бути стратегічний аналіз, загальний і цільовий аналіз, функціональний аналіз (аналіз продукту, маркетинговий аналіз, фінансовий та ін.). SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Для мінімізації ризиків у діяльності підприємства варто проводити такий аналіз хоча б один раз на рік. Для проведення аналізу спочатку визначають критерії у всіх найважливіших сферах відповідальності підприємства, потім виконується оцінка за критеріями й, нарешті, узагальнення підсумків оцінки.

Можливості ефективної господарської діяльності підприємства в умовах конкуренції залежать від стану внутрішнього й зовнішнього середовища

підприємства. Елементи внутрішнього середовища вказують на власні сильні й слабкі сторони компанії: фактори зовнішнього середовища вміщують у собі як можливості, так і загрози для розвитку підприємства.

Сильні сторони – це внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги. Сильні сторони підприємства дозволяють переборювати загрози й максимально використовувати можливості підприємства зовні.

Слабкі сторони – це види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неефективно використовуються. Слабкі сторони, залежно від того, на скільки вони важливі в конкурентній боротьбі, можуть зробити компанію уразливою. Вони повинні бути зведені до нуля або мінімізовані.

Підприємства надають великого значення аналізу своїх сильних і слабких сторін для оцінки реальних можливостей у конкурентній боротьбі й розробці заходів і засобів, за рахунок яких підприємство могло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх.

Можливості – це сукупність факторів, що позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

На перетині відповідних ознак зовнішнього та внутрішнього середовища утворюються чотири поля:

- «SO» (сила і можливості), що представляють найкращі ринкові можливості підприємства, оскільки поєднує сильні сторони підприємства з можливостями, даними зовнішнім середовищем;
- «ST» (сила і погрози), що показує можливості подолання зовнішніх загроз за рахунок сильних сторін діяльності підприємства;
- «WO» (слабкість і можливості), що дозволяє за рахунок можливостей підприємства перебороти її слабості;

– «WT» (слабкість і загрози), що відбиває критичне положення підприємства, при якому слабкі позиції підприємства збільшуються загрозами її діяльності.

Переваги методики SWOT-аналіз: методика застосовується в різних сферах економіки і управління; SWOT-аналіз можна адаптувати до об'єкта дослідження будь-якого рівня (продукція, підприємство, регіон, країна і т. д.); вільний вибір об'єктів аналізу в залежності від поставлених цілей; може використовуватися як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

Основним недоліком методики SWOT-аналіз є те, що він відноситься до так званої групи інструктивно-описових моделей стратегічного аналізу, які показують тільки загальні цілі, а конкретні заходи для їх досягнення потрібно розробляти окремо; результати аналізу за цією методикою являються досить суб'єктивними і залежать від рівня компетентності і професіоналізму групи експертів; для реалізації SWOT-аналізу необхідне залучення великого масиву інформації, що потребує значних зусиль і витрат. Тому можна сказати, що для отримання повної оцінки конкурентоспроможності підприємства потрібно використовувати також інші методики, які нададуть інформацію про узагальнюючі показники діяльності підприємства.

1.3. Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку і реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив [37].

О. Діденко та П. Жураківський наводять наступні заходи, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, які в свою чергу носять організаційний характер [38]:

- пріоритетність продукції та її забезпечення;
- зміна якості і технічних параметрів продукції, що випускається, з метою врахування бажань покупців і їх конкретних запитів;
- виявлення переваг продукції в порівнянні з товарами-замінниками;
- виявлення недоліків аналогічної продукції, яку виробляють конкуренти;
- пошук шляхів удосконалення заходів, які використовують конкуренти;
- виявлення і впровадження чинників, заснованих на ціновій політиці, які впливають на підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- нові канали збуту продукції;
- диференціація продукції, яка забезпечить відносно стійкі переваги споживачів, за певними видами взаємозамінних товарів;
- вплив безпосередньо на споживача, шляхом штучного обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення реклами.

В цілому підвищення конкурентоспроможності промислового (в т.ч. молокопереробного) підприємства можна досягти такими шляхами [39]:

- вихід на ринок нового виду продукції,
- зниження ціни на продукцію,
- реклама товару,
- збільшення кількості торгових представників,
- впровадження інновацій.

Забезпечення рівня високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси, які використовує підприємство, більш продуктивні і приносять великий прибуток, ніж його ринкові конкуренти. З цього випливає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів і послуг та його продукція користується постійним попитом споживачів. Водночас керівництво підприємства повинно вміти прослідкувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити різні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути диверсифікація виробництва, вихід на нові ринки, зміна товарної політики,

створення спільних виробництв, впровадження нових технологій, модернізація форм збуту продукції.

В сучасних умовах вітчизняним підприємствам слід звернути увагу на чинники, які зумовлюють забезпечення стійких конкурентних переваг. Одним із найефективніших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства є впровадження інновацій. В класичному визначенні Й. Шумпетера є п'ять видів інновацій [40]:

- інновації, наслідком яких є виробництво нового продукту, який має якісно нові особливості по відношенню до існуючих;
- новий підхід до комерційного використання продукції, без суттєвої зміни технології її виробництва;
- вихід на нові ринки збуту галуззю, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше чи ні;
- використання нових джерел сировини і напівфабрикатів;
- зміна організаційних та інституційних форм, наслідком чого може бути, наприклад, створення монопольного положення або ослаблення монопольної влади іншого підприємства.

Для підвищення конкурентоспроможності за рахунок реалізації інноваційного потенціалу на підприємстві необхідне забезпечення реалізації наступних факторів [41, с. 30]:

- оптимальне використання знарядь праці, що дає можливість більш повного завантаження виробничої потужності, підвищення змінності роботи устаткування, зменшення часу його перебування у ремонті, максимального використання технічних параметрів устаткування;
- скорочення часу виробництва, що представляє собою невикористані можливості зменшення періоду підготовки виробництва та освоєння нових видів продукції, скорочення тривалості виробничого циклу виробів, що випускаються, а також зменшення розмірів виробничих запасів та заділів;
- покращення використання трудових ресурсів, які визначають можливість зростання продуктивності праці за рахунок більш повного

завантаження робітників з урахуванням їхньої кваліфікації та передового досвіду, а також скорочення втрат на непродуктивних затрат робочого часу;

– покращення якості продукції, що характеризують можливості подальшого покращення техніко-економічних параметрів виробів, що випускаються, збільшення питомої ваги високоякісної продукції у загальному об'ємі виробництва, скорочення браку.

На думку Б. Язлюк, С. Пителя та А. Шумського в сучасних умовах забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств можливе тільки на основі відповідної моделі, яка має враховувати регіональні особливості виробництва та можливості інноваційного розвитку [42, с. 225]. В свою чергу становлення інноваційної моделі розвитку виробництва є системною проблемою і вимагає комплексного розв'язання низки проблем:

– поетапного підвищення рівня фінансування регіональної виробничої науки за рахунок усіх джерел з метою сприяння перетворенню пріоритетних галузей регіону у високотехнологічні, розробки та впровадження ефективної інвестиційної політики в інноваційній сфері;

– підвищення результативності регіонально-галузевої науки та створення потужного пакета конкурентоспроможних інновацій (сучасних технічних комплексів, адаптованих до умов конкретного регіону);

– формування економічних механізмів стимулювання попиту на інноваційну продукцію, пільгове кредитування ресурсів і кредитної підтримки, пільгового оподаткування інноваційних проектів;

– підвищення рівня капіталізації інтелектуальної власності через уведення її об'єктів у господарський обіг і подальше використання одержаних результатів для фінансування науково-дослідних розробок;

– створення гнучкої сучасної регіональної інноваційної інфраструктури, здатної разом з відповідною загальнодержавною інфраструктурою забезпечувати швидкий перехід від фундаментальних і прикладних досліджень до практичного застосування їхніх результатів.

Світовий досвід переконує, що форми і методи розвитку конкуренції в інвестиційно-інноваційній діяльності повинні суттєво змінюватися. Держава має активно сприяти розробці програм щодо залучення і використання інвестицій, брати участь в управлінні процесами і ризиками в інноваційній діяльності виробництва. Вплив держави повинен спрямовуватися на максимальну підтримку власного інноваційного потенціалу, підтримку науково-дослідних організацій, а також на забезпечення реалізації науково-технічної політики, що відповідає світовому рівню. Реформування виробництва неможливе без проведення великомасштабних інституціональних та організаційно-економічних перетворень. Структурні зрушення в економіці України, використання синергетичного підходу для розв'язання завдань ефективного управління інноваційним потенціалом підприємств передбачають активізацію використання їхніх ресурсно-виробничих можливостей, навіть перепрофілювання, що забезпечить можливість реалізації перспективних науково-технічних програм розвитку виробництва. Це потребує залучення великого обсягу фінансових ресурсів.

Дослідженнями встановлено, що причинами низького рівня інноваційної активності підприємств України в цілому є недостатність обсягів і неефективність використання власних, залучених і позикових джерел фінансово-кредитної підтримки інноваційної діяльності. Дана ситуація безпосередньо пов'язана з наслідками проведених реформ, політичною нестабільністю, недостатністю обсягів державного фінансування інноваційного розвитку, недосконалістю амортизаційної політики, низьким рівнем зацікавленості фінансово-кредитних установ у підтримці інноваційних процесів, не вигідними умовами банківських структур щодо кредитування інноваційної діяльності суб'єктів виробництва. Тому для ефективного стимулювання інноваційної діяльності доцільно використовувати як внутрішні можливості суб'єктів господарювання, так і розширювати можливості залучення інвестиційних ресурсів.

Враховуючи специфіку інноваційного розвитку підприємств, для розв'язання існуючих проблем недержавного фінансування і кредитування інноваційної діяльності, на нашу думку, необхідно впровадити змішану форму інвестиційного забезпечення інноваційних процесів. Так, на докомерційному етапі реалізації інновацій, коли приватний сектор не спроможний забезпечити достатні обсяги фінансово-кредитної підтримки або не має для цього відповідних стимулів, слід застосовувати механізми бюджетного стимулювання інноваційної діяльності.

На етапі комерційної реалізації інновацій необхідно запроваджувати механізм більш активного залучення недержавних джерел підтримки інноваційної діяльності підприємств. На етапі комерційної реалізації інновацій підтримка інноваційної діяльності повинна здійснюватися за рахунок засобів недержавного фінансування, переважно залучених інвестиційних ресурсів.

Можливість швидкого залучення внутрішніх та іноземних інвестицій, передусім у науково-виробничу сферу виробництва, дасть можливість багатьом підприємствам отримати ефективні можливості прискорення розвитку пріоритетних сфер виробничої діяльності.

Пріоритетний вплив на реальну можливість залучення інвестиційних ресурсів відіграють макроекономічні фактори, такі, як ємність внутрішнього ринку, валютна стабільність, політична стабільність, рівень розвитку інфраструктури, наявність кваліфікованої робочої сили. Істотним фактором є також інвестиційно-інноваційна політика держави, що забезпечує гарантії іноземним інвесторам, ефективне і стабільне функціонування правової системи. Інвестиційно-інноваційна політика визначає специфіку напрямів і засобів регулювання допуску іноземних інвестицій у приймаючу економіку, а також засобів стимулювання їх залучення.

Повертаючись від загальних питань активізації та підвищення ефективності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в контексті забезпечення їх високої конкурентоспроможності до цих процесів на

підприємствах молочної промисловості, слід відзначити, що сучасне положення зазначених підприємств знаходиться під впливом наступних факторів:

- прямі та непрямі наслідки військових дій на території України та окупація частини її території;

- економічних, що виражаються у зменшенні виробництва молока як сировини для переробних підприємств та зниженні його якості, що в свою чергу значно впливає на обсяги виробництва молочної продукції. Можливими діями підприємства щодо усунення негативного впливу цієї групи факторів є участь у розробці програми розвитку тваринництва в Україні шляхом наукових розробок на підприємстві або за його сприяння та удосконалення системи управління якістю на підприємстві;

- політичні фактори виявляються у відсутності стандартів на всі види молочної продукції, які особливо необхідні в умовах членства країни у Світовій організації торгівлі, наявності великої кількості законодавчих актів з питань регулювання ринку молочної продукції. В цій ситуації, на нашу думку, підприємству краще дотримуватися міжнародних стандартів, поки національні не будуть приведені у відповідність з ними;

- соціально-демографічні мають яскраво виражений негативний вплив, що пов'язано з погіршенням демографічної ситуації та падінням купівельної спроможності населення.

Діяльність молокопереробних підприємств певною мірою залежить від розвитку інших галузей та впливу податкових умов. Виходячи з цього, для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі доцільним є:

- здійснення жорсткого державного контролю за якістю молока-сировини – для чого необхідно привести у відповідність стандарти із вимогами СОТ;

- стабілізація закупівельних цін на молоко – доцільно створити єдине фермерське агентство з продажу молока, що врахує інтереси всіх його виробників, а не кожного окремо;

– запровадження пільгового кредитування учасників ринку молока та молочних продуктів – доцільно розробити дієві програми на основі встановлення партнерських зв'язків із банками;

– встановлення чіткого контролю за здійсненням інвестування – доцільно створення на молокопереробних підприємствах інженерних груп, які відповідатимуть за впровадження інвестицій та інновацій [43, с. 14].

Останнє, на нашу думку, є найважливішим напрямом діяльності молокопереробних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. Серед усіх можливих напрямів інвестування, найпріоритетнішим є здійснення інновацій – дослідження різноманітних продуктових інновацій молокопереробних підприємств дає можливість класифікувати їх таким чином: продукція зі зниженим вмістом жиру для дієтичного харчування; функціональні молочні продукти; продукти з новими споживчими якостями; продукти, що відповідають потребам окремих груп населення; продукція, що має зручне пакування.

Основними напрямками технологічних інновацій в молокопереробній промисловості є: застосування низки менш енергомістких і маловідходних технологій; низькотемпературна обробка з метою збереження корисних властивостей молока; нанотехнології [44, с. 66].

Нагальним питанням є розробка цільової інноваційної програми для молокопереробної галузі, а також регіональних інноваційних програм, в яких необхідно передбачити реально діючі механізми їх реалізації, а також систему моніторингу за впровадженням вказаних програм. Доцільно створити галузевий науково-дослідний центр зі змішаним державно-приватним фінансуванням; галузевий і місцеві інноваційні фонди для фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також закупівлі ліцензій на високоефективні іноземні технології, що дозволяють виробляти продукцію нових поколінь.

До чинників, які можуть підвищити конкурентоспроможності за рахунок сприяння активізації інноваційної діяльності, належить також інноваційна

інформованість і культура, пропаганда науково-технічних досягнень і нововведень, моральне заохочення новаторів.

В умовах значної зношеності обладнання на більшості молокопереробних підприємств для реалізації програм розвитку їм необхідно використовувати дешевші інвестиційні ресурси, що набуває ще більшої актуальності в умовах членства України у СОТ. Заходами в цьому напрямку можуть бути, в першу чергу, їх диверсифікація – продаж власних цінних паперів (для ПАТ та ПрАТ). По-друге, використання фінансового лізингу як альтернативного ресурсу фінансування. Позитивним моментом є економія витрат на використання фінансового лізингу перед банківським кредитом. Це допоможе молочним підприємствам розв'язати ряд проблем: оновити матеріально-технічну базу, не вилучаючи з обігу велику суму грошових коштів, яка необхідна на придбання такого оснащення. В якості об'єктів лізингу слід використовувати обладнання, транспортні засоби і продуктивну худобу. Це дозволить підприємствам з переробки молока створити власні сировинні зони та підтримати таким чином виробників молока. Можливим є лізинг високотехнологічних ліній з переробки молока, наприклад, апарату «Дивемілк», який розроблено інститутом теплофізики для покращення органолептичних властивостей продукції, уповільнення окисних процесів та збільшення термінів зберігання, також відомого Шведського виробника техніки «Альфа-Лаваль», пакувального обладнання фірми «Трепко», яке враховує розширення видів упаковки, продуктів пакування, подовження термінів їх споживання та робить процес переробки молока замкненим; устаткування (сушильних та вакуумапаратів) для переробки вторинної сировини – сироватки та молочного відвійку з метою виробництва казеїну та сухого молока, яке зараз користується великим попитом у світі [43, с. 15].

Крім того, для підвищення конкурентоспроможності за рахунок реалізації інноваційного потенціалу необхідно удосконалювати економічні взаємозв'язки між виробниками та підприємствами переробки молока, тобто створювати регіональні кластери, оскільки при такій взаємодії всіх ланок виробничого

процесу досягається максимальний результат та синергетичний ефект. Досвід зарубіжних країн свідчить, що інтеграція в молочній галузі – це об’єктивний процес, пов’язаний з необхідністю підвищення ефективності товарного виробництва та конкурентоспроможності молочної продукції, як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Цінним є досвід Голландії, де всього 10 переробних підприємств, які тісно пов’язані із виробниками молока [43, с. 16].

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати аналізу літературних джерел щодо розуміння сутності конкуренції та конкурентоспроможності підприємства, можна відзначити, що конкуренція є необхідною і визначальною умовою нормального функціонування ринкової економіки. Явище конкуренції має свої плюси й мінуси. До позитивних рис можна віднести: активізацію інноваційного процесу, гнучке пристосування до попиту, висока якість продукції, високу продуктивність праці, мінімізацію витрат, реалізацію принципу оплати праці за її якістю й кількістю, можливість регулювання з боку держави. До негативних наслідків – те, що перемога одних супроводжується тяжкою, а подекуди катастрофічною поразкою інших, застосування нечесних прийомів, надмірна експлуатація природних ресурсів, екологічні порушення тощо. Питання конкурентоспроможності виражає об’єктивну складність предмету наукового дослідження, адже навіть щодо визначення цього терміну немає загальноприйнятого підходу. Дійсно, аналізуючи це питання, можна виділити декілька загальних підходи щодо визначення поняття «конкуренція». Причому кожний з них має певні переваги та недоліки. На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як його можливість запропонувати товар, який відповідає визначеним потребам покупця, тобто визначеної якості, в потрібній кількості, у необхідний термін і на більш вигідних умовах поставки, ніж конкуренти. Актуальність дослідження і управління цією категорією підвищується по мірі формування ринкових

взаємовідносин і створення конкурентного середовища. Вивчення конкурентів та умов конкуренції в галузі необхідне підприємству перш за все для того, щоб визначити свої переваги та недоліки порівняно з конкурентами та зробити висновки для розробки підприємством власної ефективної конкурентної стратегії або розробити заходи щодо підтримання конкурентної переваги. Визначено, що центральним аспектом у формулюванні стратегії є ретельний аналіз конкуренції.

Узагальнивши досвід сучасної діагностики конкурентоспроможності підприємства, можна сформулювати низку методологічних підходів щодо її оцінювання. Так, сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, як правило, констатують його поточний стан, але не дають прогноз на перспективу для отримання покращених результатів або уникнення втрат. Кожен з методів оцінки конкурентоспроможності має як свої переваги, так і недоліки, у більшості з них виділено лише окремі проблемні аспекти такої оцінки. Можна відзначити, що існуючі підходи не пристосовані для системного відбору та аналізу всіх факторів, тобто відсутній комплексний підхід, який би ґрунтувався на структуризації та визначенні ієрархії чинників конкурентоспроможності. Тривала практика діяльності суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі привела до усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдиного стратегічного бачення для усіх випадків оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі науково обґрунтованої системи показників.

В процесі дослідження визначено, що проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є сьогодні однією з найактуальніших. В нинішніх умовах є об'єктивна потреба в розробці та впровадженні комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності економіки через реалізацію потенціалу окремих суб'єктів господарювання, що має передбачає розробку та впровадження відповідних стимулюючих (податкових, адміністративних тощо) заходів на всіх рівнях управління: галузевого та міжгалузевого, регіонального та загальнодержавного. Визначено,

що на мікрорівні вирішення комплексної задачі підвищення конкурентоспроможності повинно включати багато елементів, включаючи організаційно-управлінські, технологічні, маркетингові, фінансові та інвестиційні, залежно від впливу зовнішніх факторів, індивідуальних особливостей підприємства та його стратегічних завдань. Підвищенню конкурентоспроможності підприємства сприяють такі елементи як: гнучка система управління якістю та інноваційна політика. Остання в свою чергу є сьогодні ключовим чинником забезпечення підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і економіки в цілому в стратегічному вимірі та довгостроковій перспективі. Визначено, що для молочних підприємств підвищення конкурентоспроможності за рахунок активізації інноваційної діяльності виключно актуальним є впровадження техніко-технологічних інновацій та зниження відходів за рахунок оптимізації технологічних процесів та переробці вторинних матеріальних ресурсів (сироватки, пахти, маслянки).

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку молочної продукції в Україні

Молочні продукти є незамінними в харчуванні людей, оскільки вони мають високу харчову цінність. Вони також є одними з основних в харчуванні українців, тому потрібно гарантувати забезпечення населення високоякісною молочною продукцією [45;46].

Питання розвитку молочноконсервної галузі є суттєво дослідженим, тому аналізуючи історичні дані та праці таких вчених як А. Величко, Є. Карпенко, В. Чагаровського та інших, а також дані потужних підприємств можна сформулювати перелік особливостей та перспектив розвитку галузі в цілому.

Сьогодні виробництво молочної продукції займає провідне місце в АПК України. В Україні високий економічний, природно-кліматичний, трудовий потенціал розвитку молочної галузі. Разом із тим виробництво молочної продукції має динаміку щорічного скорочення, тому для подолання цієї кризи необхідно проаналізувати сучасний стан виробництва та реалізації молочної продукції, виявити причини негативних явищ та надати рекомендації щодо подальшого розвитку. Ринок молока та молочних продуктів в Україні є однією із найважливіших та найбільш перспективних складових частин ринку АПК, який знаходиться у двадцятці найбільших світових виробників молока. Від його розвитку залежить забезпечення населення України життєво необхідними продуктами харчування, що виробляються з молока. Молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією з провідних у структурі харчової індустрії України. Продукція цієї галузі займає важливе місце у споживанні населення. Частка витрат на молочні продукти

становить 15% від загальних витрат на харчування (це четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні та макаронні вироби) [46, с. 28].

Світ потребує все більше молока. Це обумовлено не тільки зростанням кількості населення, а й підвищенням рівня споживання молока та молочних продуктів завдяки зростанню добробуту та інвестицій у розвиток молочної галузі та продуктів. Нині у світі виробляється 876 млн т молока. Молочна галузь обслуговує понад 7 млрд споживачів та є засобом для існування 1 млрд людей, задіяних у молочному ланцюжку.

У вітчизняному вимірі сьогодні однією з ключових проблем галузі є забезпечення ефективного функціонування та відтворення сировинної бази. Загальна динаміка поголів'я корів та виробництва молока як сировини, що яскраво ілюструє наявність значних деструктивних процесів, представлена на рисунку 2.1.

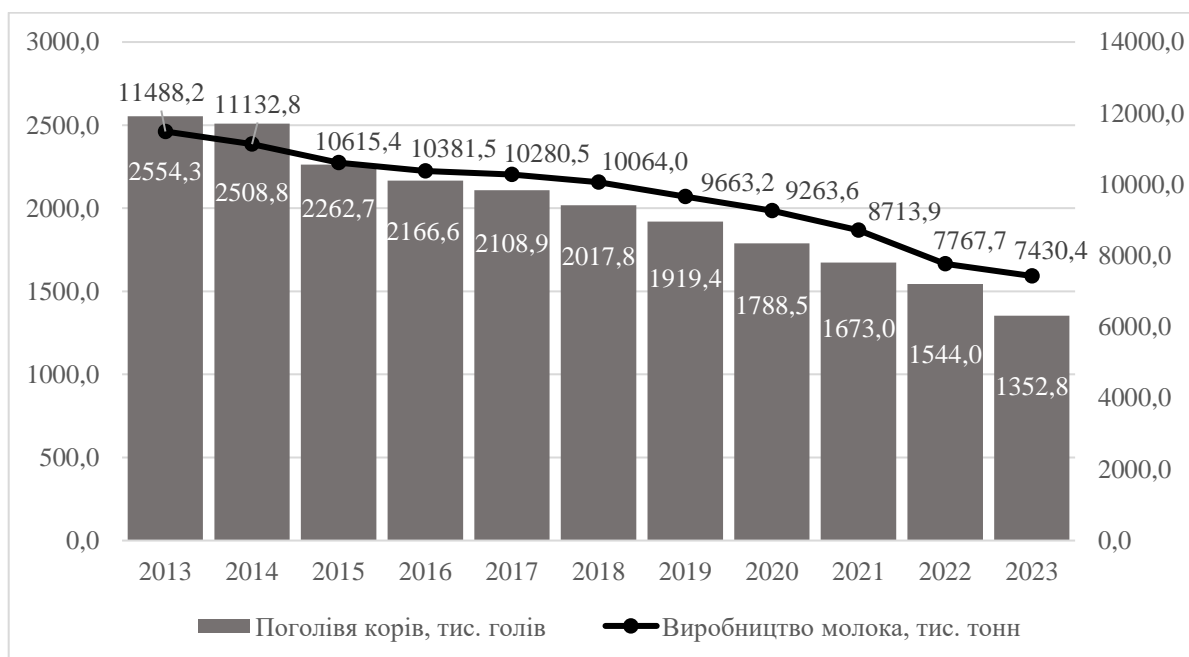


Рис. 2.1. Динаміка поголів'я корів та виробництва молока в Україні
Джерело: побудовано автором на основі [47].

Як свідчать наведені на рисунку 2.1 дані, починаючи з 2013 року спостерігається падіння як поголів'я корів, так і виробництва молока, що викликане багатьма причинами. Так, втрата економічного інтересу щодо утримання корів в усіх категоріях господарств зумовлена щорічним подорожчанням кормів, енергоносіїв, ветеринарних препаратів, засобів гігієни,

недосконалістю механізму дотування сільськогосподарських товаровиробників та низьким рівнем державної підтримки молочного тваринництва [48, с. 99]. Також можна відзначити неефективну з точки зору продуктивності структуру блоку сировинного забезпечення галузі. Так, сьогодні в Україні виробництво молока залишається дрібнотоварним. Так, ферми з поголів'ям 500 корів і більше утримують 43,5% від загальної чисельності поголів'я у сільськогосподарських підприємствах та виробляють 65% молока. Економічна ефективність молочного скотарства в них стабільно висока. Втім обсяги виробництва молока становлять лише 15,2% від внутрішньої потреби [49, с. 64]. Якщо 2016–2018 роки можуть бути охарактеризовані як вихід на «плато» та формування потенційних можливостей для відродження молочного тваринництва, то події наступних років (пандемія COVID-19 та війна з РФ) значно погіршили і без того складне становище галузі.

Незважаючи на значні труднощі та проблеми сировинний підкомплекс галузі має і позитивні характеристики, що дозволяє окреслити основні напрями його подальшого розвитку. Серед таких ознак можна відзначити динаміку надоїв молока як одного з основних показників ефективності господарювання на мікрорівні. На рисунку 2.2 представлена динаміка середніх надоїв молока у всіх категоріях вітчизняних господарств.

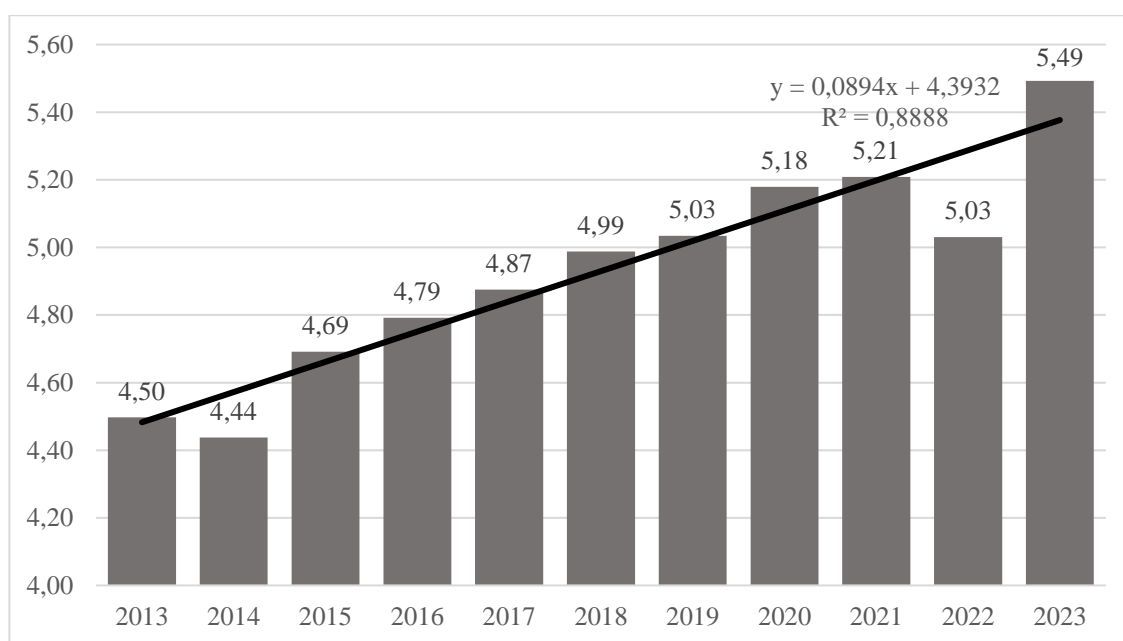


Рис. 2.2 Динаміка надоїв молока в Україні, тонн на рік
Джерело: побудовано автором на основі [47].

Представлені на рисунку 2.2 дані свідчать про стійку позитивну тенденцію до зростання надоїв протягом всього періоду дослідження (виключення 2022 рік): середньорічний темп приросту надоїв складає 89,4 кг на рік, а загальне зростання надоїв протягом 2013–2022 років склало 0,99 тонн або 22,1%. Порівняно ж з 1990 роком, коли середні надої складали 2,87 тонн на рік, зростання у 2023 році склало 2,62 тони або 91,4% [47]. З урахуванням того, що протягом 1990–2023 років жодних значних реформ, які б дозволили якісним чином перебудувати молочно-заготівельні структури не відбулося, зростання надоїв стало наслідком активності господарств щодо підвищення якості племінного стада. Отже, сьогодні існують значні об'єктивні потреби у збереженні та розвитку високопродуктивної племінної бази та внесення змін в організаційно-економічний механізм діяльності, пов'язаної з заготівлею молока як сировини, що в свою чергу має бути формалізовано у вигляді державної підтримки як інституціональної перебудови галузі, так і її фінансової підтримки (через інструменти податкової та бюджетної політики).

Сьогодні критичною залишається структура виробництва молока – лише 26% виробляється в сільськогосподарських підприємствах. І це суттєво відбивається на якості: у 2023 р. лише 14,6 % молока гатунку екстра, 36,7 % – вищого гатунку, решта – першого, другого гатунку і несортове. За таких умов продукція, що виробляється з такої сировини, є неконкурентоспроможною на світовому ринку. Хоча останнім часом спостерігається щорічне зростання молока гатунку екстра та вищого. У 2023 р. вперше їх частка становить більше ніж половина – 51,3 %. Якщо порівнювати із минулим роком, то частка молока гатунку екстра підвищилася більше ніж на 40% (з 10,3% у 2022 р. до 14,6 у 2023 р.).

Зменшення пропозиції молока на ринку в 2023 р. призвело до зниження виробництва більшості молочних продуктів: обробленого молока на 22%, сирів на 3%, кисломолочної продукції на 5% (рис. 2.3).

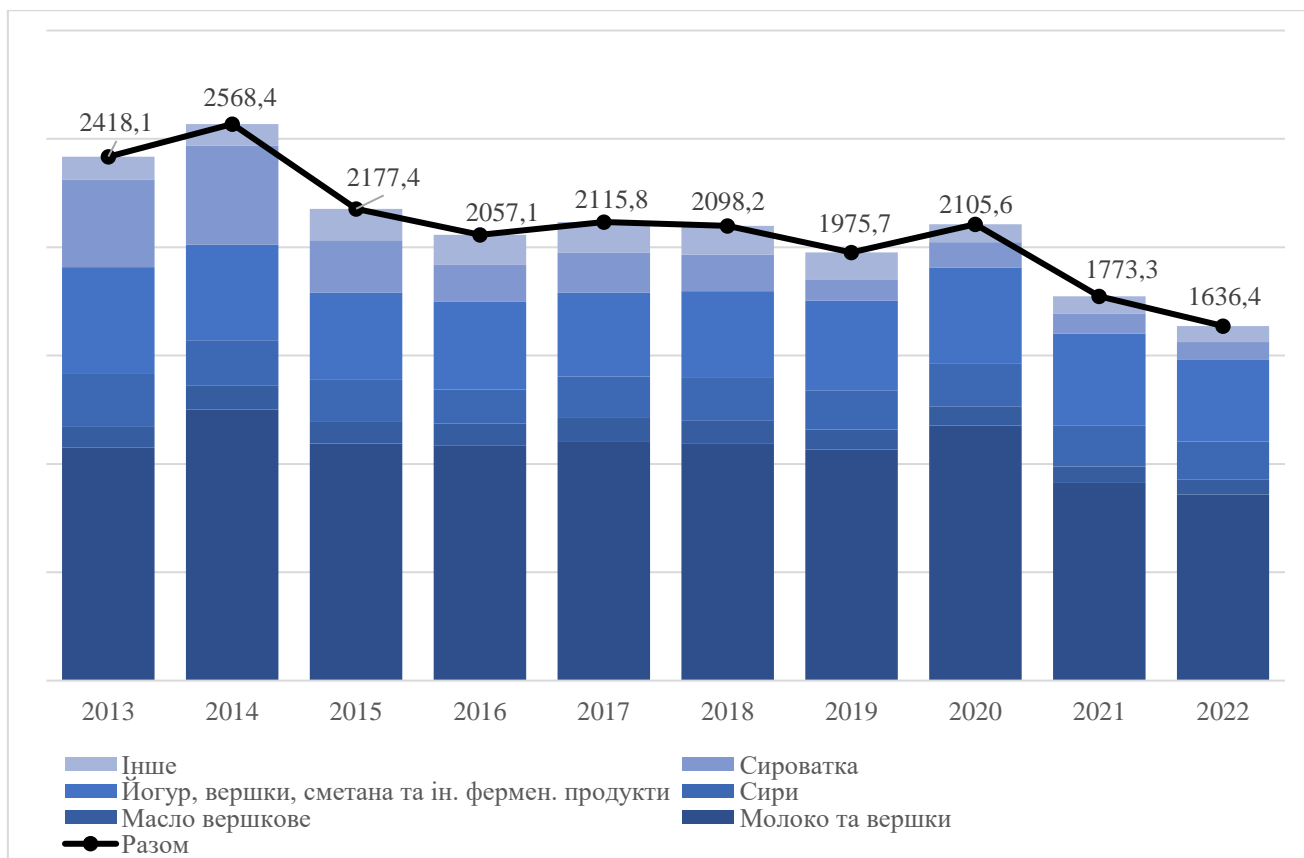


Рис. 2.3 Динаміка виробництва молочної продукції в Україні, тис. тонн
Джерело: побудовано автором на основі [50].

Сьогодні український ринок виробництва молочної продукції перебуває на порозі стагнації. Гостра потреба в модернізації заводів виникла давно, проте на сучасному економічному підґрунті процес оновлення технічного парку практично неможливий. А. Ярмач, економіст департаменту технічного співробітництва продовольчої та сільськогосподарської організації ООН FAO, вважає, що при модернізації тільки частини заводського обладнання знадобиться 7 років для окупності витрат [49, с. 64].

На ринку молока й молочної продукції України працює досить велика кількість підприємств, зокрема понад 50 % загального обсягу виробництва концентрується на складах десяти великих компаній. Серед лідерів молокопереробної галузі є не лише українські виробники, а й транснаціональні корпорації, які мають виробництво в Україні. Решту ринку розподіляють між собою дрібні компанії та одиничні молокопереробні заводи.

Сучасний стан вітчизняного ринку молока та молочних продуктів характеризується помірним рівнем консолідації. Майже 80 % ринку контролює

50 підприємств, значна частина яких входить до складу великих холдингів [50, с. 66].

В контексті теми роботи цікавими є результати дослідження Ukrainian Business Award (Українська бізнес премія) [51].

Українська Бізнес Премія провела дослідження та склала список кращих виробників молока України, що включало певні критерії для відбору, кожен з яких мав свою ціль. Метод визначення, розроблена спеціально Ukrainian Business Award, являє собою комплексну оцінку їх позицій на ринку України. Компанії, що представлені мають спеціальні сертифікати та ліцензії, які підтверджують якість їхньої продукції.

Комплексний аналіз складався з:

- кількості SKU (stock keeping unit – одиниця обліку товару складі, тобто асортиментна позиція товару, що вирізняється з-поміж інших та має свій індивідуальний код в межах облікової системи організації.);
- представленості в маркетах;
- коефіцієнту полицного простору;
- об'єм продажу;
- знання ТМ;
- відсотку позитивних відгуків;
- співпраці із ЗСУ/волонтерами/благодійність;
- співпраці з рф / білоруссю/колаборації/антидержавна риторика.

Останнім етапом було виставлення балу та формування рейтингу.

Результати рейтингування виробників молочної продукції представлені в таблиці 2.1.

Розгляньмо, лідерів в списку ТОП найкращих виробників від Української Бізнес Премії. Перше місце займає ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» ТМ «Ферма» із загальною оцінкою – 57,50. Можна придбати дану продукцію в таких мережах магазинів: АТБ, Новус, Сільпо. Компанія успішно працює та демонструє позитивну динаміку розвитку бізнесу. Якість – основний фундамент

в роботі підприємства, адже здійснюється суворий контроль на кожному етапі виготовлення.

Таблиця 2.1

Результати оцінки виробників молочної продукції Ukrainian Business Award

Позиція	Виробник	Торгівельна марка	Бали
1	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»	Молоклія	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-Білль -Данн Україна»	Словяночка	21,83
13	ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»	Organic Milk	15,50
14	ФГ «Парубоче»	Своє	5,67
15	ТзОВ «Порицьке» ; ТОВ «Старий Порицьк»	Старий Порицьк	5,17
16	ПрАТ «Данон кремез» (СПВПРАЦІОЄ З РФ)	Простоквашино	0

Джерело: [51].

Друге місце в рейтингу кращих посідає ТОВ «Люстдорф» ТМ «Селянське» із загальною оцінкою – 54,33. Продукцію можна придбати в маркетах Новус, Сільпо. На ринку праці компанія функціонує понад 25 років, виготовляючи, приблизно 100 найменувань різної продукції під такими торговими марками, як: «Селянське», «На здоров'я», «Бурьонка», «Весела Бурьонка», «Смачно шеф» тощо. Сучасне виробництво, якість, надійна сировина, спеціалізований автопарк, натуральні інгредієнти та надійне упакування – основні переваги в роботі підприємства.

Бронзу – третє місце отримує ТОВ «Люстдорф» ТМ «На Здоров'я». Загальна оцінка в рейтингу складає 42,00. Молоко від даного виробника можна побачити на полицях магазинів Новус та Сільпо. Крім молока, великою популярністю користуються: сметана, вершки, кефір, ряжанка, йогурт питний та густий. Вся продукція відповідає сучасним вимогам та стандартам якості,

задовольняючи потреби, кожного із покупців. Компанія має велику потужність роботи, яка проявляється у виготовленні 450 тонн молока за добу.

Повертаючись до загальних актуальних галузевих питань, важливо відзначити, що для ефективного розвитку вітчизняної молокопереробної галузі українським виробникам треба дотримуватися міжнародних вимог до якості продукції та управління якістю товарів, що дасть їм змогу стати рівноправними партнерами в світовому товарообігу. До основних міжнародних стандартів, які використовуються у молокопереробній промисловості, належать такі системи якості, як ISO, HACCP (система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок) та GMP (стандарти належної виробничої практики). Для підприємств упровадження систем якості є доволі затратним і трудомістким процесом, що можуть собі дозволити потужні виробники або об'єднання підприємств. Зазначені системи є основними моделями управління якістю та безпечністю молочних продуктів у промислово розвинених країнах світу, офіційно визнані всіма країнами-учасницями СОТ і ЄС та схвалені Міжнародною комісією з харчових продуктів (Комісія «Кодекс Аліментаріус»). Упровадження системи європейських стандартів вітчизняними молокопереробними підприємствами уможливить отримати конкурентні переваги й досягти економічного зростання. Проблема адаптації виробників молока в Україні до європейських вимог стала дуже гострою в кінці липня 2014 р., коли один з найбільших ринків збуту (рф) був повністю закритий для вітчизняних сирів (85% експорту в натуральному вираженні). Цей факт істотно позначився на обсязі виробництва цієї продукції в країні у зв'язку з тим, що не менше ніж 35% загального обсягу вироблених сирів йшло на експорт до рф. Проте ця заборона стимулювала деякі українські підприємства нарощувати обсяги виробництва вершкового масла й сухого молока, які є привабливими сегментами для експорту до країн СНД, Азії та Африки. Унаслідок цього великі молокопереробні підприємства України зосередили основну частину свого експорту на ринках Сходу (Єгипет, Марокко, ОАЕ, Туніс, Лівія, Алжир, Бангладеш, В'єтнам), країни пострадянського простору (Казахстан, Молдова,

Грузія) та почали освоювати нові ринки – ЄС і Китай, які висувають або підвищені вимоги для виходу на ринок молочної продукції, або не мають зручне географічне розташування для торгівлі ними. До Китаю та В'єтнаму спрямовано 13 і 16,5% відповідно всієї експортної сироватки; 10% експорту масла припадає на Єгипет, майже 11% сухого молока експортують до Бангладеш, а 8,8% кисломолочних продуктів потрапляє до ОАЕ [52].

Війна в Україні посилила невизначеність щодо перспектив розвитку ринку молока і молочних продуктів, особливо це стосується підприємств, які опинилися у зоні бойових дій. Ці підприємства зіштовхнулися з рядом проблем, що в найближчій перспективі визначатиме загальний стан ринку [53].

Руйнування інфраструктури ферм та загибель тварин

Через обстріли, авіаудари багато виробничих та офісних приміщень були зруйновані або значно пошкоджені. Багато тварин на фермах загинули через ураження кулями, уламками бомб, снарядів, мін, гранат. Також є свідчення, що кози гинули через критичні стреси від гучних вибухів. Через проблеми з доставкою та приготуванням кормів багато тварин померли з голоду, а деякі через вимушені зміни раціону та доїння отримали безповоротні зміни здоров'я, що просто відтермінує їх вибраковування. Крім того, молочні фермери зазначають, що після звільнення окупованих територій доводиться просто збирати тварин із ферм, які розбрелися.

Нестача кормів та вимушені зміни раціонів

Низка регіонів були заблоковані російськими окупантами, тому через загрози життю працівників не було можливості просто підвозити корми для тварин. Більше того, багато фермерів зіштовхнулися з тим, що не вдавалося здійснити оплати за корми, а відтак були перебої в постачанні складових раціону. Виникала потреба скоригувати раціони тварин на фермах. У деяких випадках фермери хотіли навіть не те щоб зберегти продуктивність корів, а навпаки — зменшити її та перейти з 3-разового на 2-разове доїння.

Брак ветеринарних препаратів та деззасобів

У багатьох молочних господарствах у «гарячих регіонах» швидко закінчувалися власні запаси медикаментів та засобів для дезінфекції. Закупити та тим більше провезти їх через російські блокпости й під обстрілами було майже нереально, відтак з'являлися інші супутні проблеми.

Хвороби великої та дрібної рогатої худоби

Фермери мали обмежений доступ до корівників для забезпечення догляду та своєчасного доїння корів. Зрештою, вони зіштовхнулися з низкою проблем зі здоров'ям тварин через неможливість проводити належну ветеринарну діагностику та лікування поголів'я на окупованих територіях. Відтак піде багато часу на те, щоб оздоровити стадо.

Зірвані ланцюги постачання, переробки та продажів

У перші місяці повномасштабного вторгнення росії ведення молочного бізнесу в Україні буквально було заблоковане – зірвані ланцюги постачання, зокрема й між фермою, молочним заводом та торговельною мережею, відбулося блокування експорту. У багатьох регіонах були проблеми з перенаправленням об'ємів молока. Особливо гостро це відчули в Чернігівській і Сумській областях. Господарства тижнями були змушені роздавати чи навіть утилізувати молоко, бо просто не мали можливості доставити на переробні підприємства. Окремі заводи ще продовжували працювати в регіонах, незважаючи на екстремальні умови, але до низки господарств їхні молоковози не могли доїхати через обстріли, зруйновані дороги та блокування російськими військовими населених пунктів. При цьому станом на середину травня 2022 року майже третина молокопереробних підприємств досі не змогла відновити свою роботу. Виробництво та схеми продажу налагодили близько 70% таких компаній в Україні.

Знищення документації

Офіси та виробничі будівлі агрофірм у багатьох районах були використані російськими окупантами як штаби чи місця стоянок, при цьому могла бути знищена документація та офісна техніка цих господарств. Тепер найближчим

часом фермерам доведеться відновлювати втрачену та пошкоджену інформацію, аби працювати надалі.

Заміновані землі та коригування сівозміни

Сотні гектарів сільгоспугідь в українських областях, де пройшла російська армія, усіяні вибухонебезпечними предметами. Більше того, в ООН назвали Україну однією з найбільш замінованих країн світу. На очищення полів від цих «слідів» російської війни знадобиться багато часу, тому в найближчому майбутньому великі площі земель просто не зможуть бути використані під посіви сільгоспкультур або як пасовища для тварин. Відтак молочні господарства змушені оперативнo коригувати сівозміну з урахуванням попередників, зміщених термінів сівби, наявності посівного матеріалу та створення нормальної кормової бази для тварин у нових умовах.

Управлінські проблеми воєнного стану

Після 24 лютого 2022 року молочним підприємствам доводиться працювати відповідно до нових вимог воєнного стану. Відтак треба знати, що змінилося у системі обов'язкових платежів, що робити у випадку, коли когось із працівників мобілізували, що таке бронювання працівників, як правильно оформляти нових працівників з-поміж вимушено переселених осіб чи навіть як обліковувати вихідну та вхідну гуманітарну допомогу. Також багато постраждалих внаслідок повномасштабного вторгнення росії підприємців змушені оцінювати обсяги руйнувань, втрат і збитків на своїх господарствах. Отже, для цього їм потрібен чіткий алгоритм взаємодії з державними органами, на які покладена така функція.

Нестача обігових коштів

Молочні підприємства в окупації, як було зазначено раніше, у зонах бойових дій та навіть після звільнення також мають величезні проблеми з обігом коштів. Більше того, протягом визначеного періоду багато з них не мали можливості скористатися будь-якими фінансовими програмами банків чи державними програмами підтримки сільгоспвиробників. Отже, у багатьох агрофірм, які спеціалізуються на розведенні сільгосптварин, наразі немає

можливості повністю або частково закупити всі необхідні ресурси – корми, ветпрепарати, засоби для дезінфекції тощо. Саме тому на гуманітарній допомозі таким господарствам акцентують увагу багато профільних спілок, громадських організацій та інших бізнес-спільнот.

Спілкою молочних підприємств України проведений SWOT-аналіз сучасної молочної промисловості, який може бути представленим наступним чином [53]:

Strengths (Сильні сторони):

- вдале географічне розташування України;
- дешеві кормові ресурси;
- людський ресурс;
- вдале зростання сектору промислового виробництва молока;
- наявність ключових гравців в переробці для залучення інвестицій;
- світова підтримка відновлення України після воєнного періоду;
- перспективи вступу до ЄС.

Weaknesses (Слабкі сторони):

- скорочення поголів'я та виробництва молока;
- наявність тіньового ринку молочної сировини та молочних продуктів;
- фальсифікація молочних продуктів;
- відсутність фінансування, необхідного для проведення модернізації переробки;
- відсутність продуктів з доданою вартістю для експорту;
- низька купівельна спроможність;
- негативна демографія.

Opportunities (Можливості):

- збільшення виробництва молока в промисловому секторі;
- проведення модернізації галузі;
- готовність ключових гравців в переробці до співпраці (партнерства) з іноземними компаніями (інвесторами);
- побудова вертикально-інтегрованого виробника молочних продуктів;

– відкриття нових експортних ринків.

Threats (Загрози):

- продовження війни з РФ;
- відсутність державної підтримки розвитку молочної галузі;
- обмеженість західних інвесторів щодо фінансування галузі;
- відсутність боротьби з таким ганебним явищем, як фальсифікація та недобросовісна конкуренція;
- відсутність захисту інтересів іноземних інвесторів;
- відсутність відкритого ринку землі для іноземних компаній.

З огляду на ситуацію, що склалася після 24 лютого цього року, в молочному бізнесі можна очікувати на такі тенденції:

- українські молочні господарства потребують підтримки як на рівні держави та з боку недержавних інституцій, так і на міжнародному рівні;
- молочний бізнес зосередиться на вирішенні своїх найбільш пріоритетних поточних проблем;
- собівартість виробництва молока зростатиме через низку факторів;
- ціна молока зростатиме з огляду на загальносвітові тенденції;
- молоко та молочні продукти мають стати одним із векторів гарантій продовольчої безпеки України та світу, а отже, громади і держави мають збільшити закупівлі вітчизняної молочної продукції;
- купівельна спроможність українців знизиться через економічну кризу, пов'язану з російською агресією, тож виробники молочної продукції мають врахувати при плануванні своєї діяльності скорочення попиту;
- молочні підприємства різних масштабів дедалі частіше дивитимуться в бік створення доданої вартості та переробки своєї продукції.
- осучаснення виробничої потужності та глобальний перехід на високі міжнародні молочні стандарти допоможе українським виробникам швидше інтегруватися на міжнародних ринках

Незважаючи на сьогоднішнє фактичне вкрай вразливе становище галузі, можна стверджувати, що у 2030 р. молочним фермерам потрібно буде

забезпечити продукцією 8,6 млрд осіб населення. Сучасні тренди нарощування виробництва молока будуть простежуватися при можливому сповільненні, поголів'я молочних тварин скорочуватиметься, міжнародна торгівля розширюватиметься, а споживання молока зростатиме. При цьому, світ залишатиметься дефіцитним щодо молока. Більшість країн будуть нетто-імпортерами. Така майбутня ситуація могла б підштовхнути Україну до прискорення нарощування виробництва молока, тим більше, що модель конкурентоспроможного господарства вже сформовано [54, с. 212–217]. Нарощування виробництва молока розширило б можливості вітчизняних переробних підприємств на світовому ринку, проте війна триває, а молочний сектор потерпає від її проявів та реагує скороченням поголів'я та виробництва молока. З проблемами, які поставали в довоєнний період, у сучасних умовах впоратися буде ще складніше, проте галузь має значний потенціал, та в довгостроковій перспективі може стати локомотивом не тільки харчової промисловості, а народного господарства в цілому.

2.2. Техніко-економічна характеристика та перспективи розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»

Товариство з додатковою відповідальністю (далі ТДВ) «Яготинський маслозавод» є сьогодні одним з найбільших виробників молочної продукції в Україні [55].

Яготинський маслозавод має довгу історію, яка починається у другій половині XIX століття. У 1868 році в Яготині було засновано перший молочний завод, де почали виробляти вершкове масло вручну. З часом завод розширювався, модернізувався і впроваджував нові технології.

У 1930-х роках завод був націоналізований, і почався активний розвиток виробництва. У цей період були побудовані нові споруди, встановлені сучасні обладнання і запроваджені автоматизовані технології. Яготинський маслозавод став одним з найбільших виробників масла в Україні.

Після Другої світової війни завод відновлювався після втрат і знову збільшував обсяги виробництва. У 1960-х роках було запущено нову лінію з виробництва сухого знежиреного молока, що дозволило розширити асортимент продукції.

У 1990-х роках, після отримання незалежності Україною, Яготинський маслозавод пройшов процес приватизації та почав працювати діяльність як ПАТ «Яготинський маслозавод». Нові власники інвестували значні кошти в модернізацію та розширення виробничої потужності. Завод став одним з найбільш сучасних і технологічно розвинених молочних підприємств в Україні.

12 квітня 2017 року черговими Загальними зборами акціонерів ПАТ «Яготинський маслозавод» Протокол №1 прийнято рішення про припинення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» шляхом перетворення в Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Затверджено план, порядок та умови здійснення перетворення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» в Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Затверджено порядок та умови обміну акцій на частки в статутному капіталі Товариства- правонаступника. 8 грудня 2017 року відбулись установчі збори учасників Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». 17 квітня 2018 року відбулась зміна організаційно - правової форми підприємства: припинена державна реєстрація Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод», та зареєстровано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Державна реєстрація проведена 17.04.2018 року.

Вищим органом товариства є Загальні Збори. Всі структурні підрозділи підпорядковані Правлінню Товариства на чолі Голови Правління, яке підпорядковане Наглядовій Раді [55]. Організаційна структура товариства затверджена рішенням Наглядової ради Товариства від 30.09.20 року та представлена на рисунку 2.4.

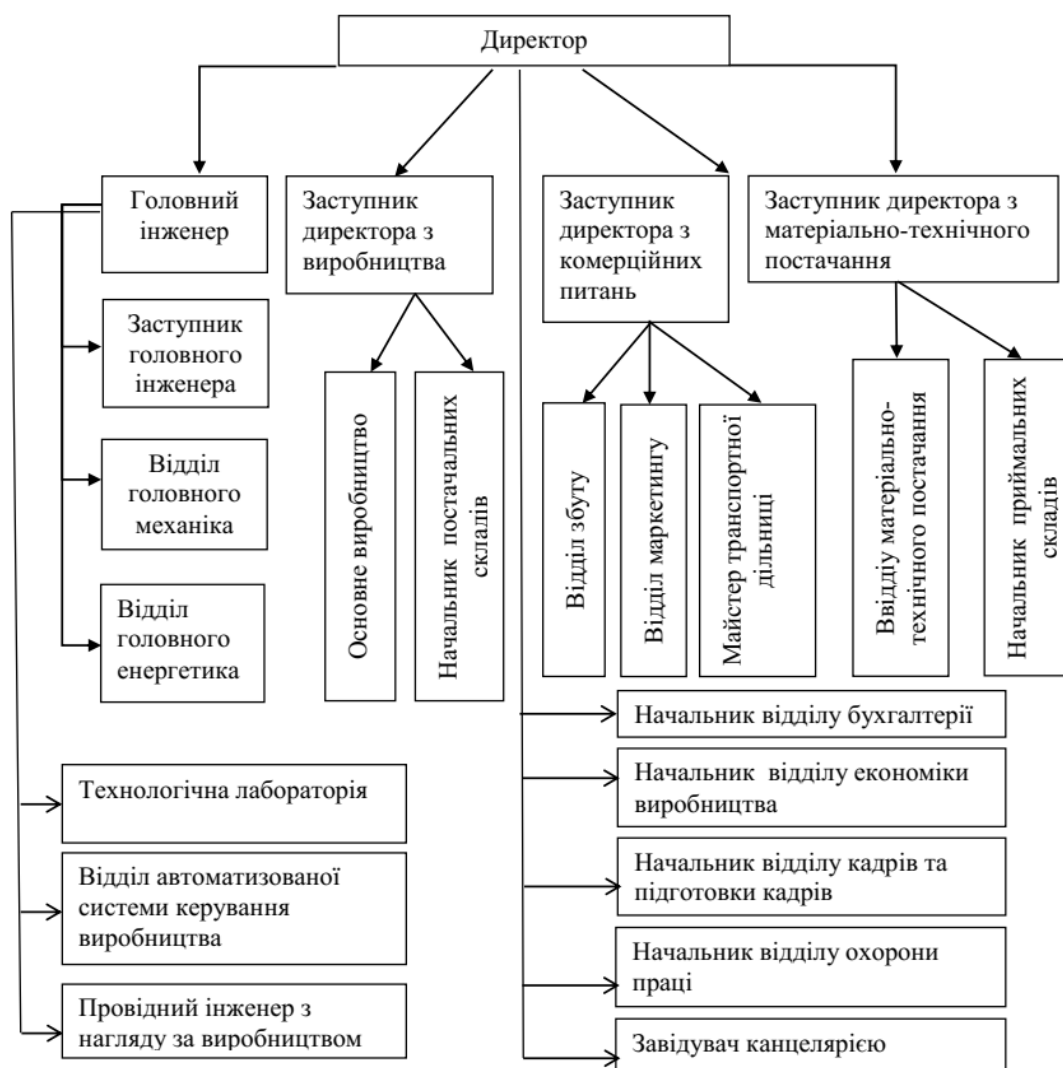


Рис. 2.4. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»
Джерело: [55].

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують. Головне призначення організаційної структури – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. До його складу на підприємстві входять: керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці, обслуговуючий персонал (технічний). В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже – права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна

розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі.

Сьогодні ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу холдингу АТ «Молочний альянс» і випускає 16 видів молочної продукції під торговою маркою «Яготинське». АТ «Молочний альянс» – група компаній, що об'єднує підприємства з виробництва і збуту сирів і цільномолочної продукції. До складу холдингу входять підприємств: Пирятинський, Баштанський, Городенківський, Згурівський, Тростянецький, Новоархангельський сирзаводи, Золотоніський маслоробний комбінат, Яготинський маслозавод, Варвамаслосирзавод та компанії «Еталонмолпродукт» і торговий дім «Еталон». Продукція підприємств холдингу випускається під торговими марками «Молочний шлях», «Славія», «Здорово», «Яготинське».

Виробничі потужності підприємства мають можливість щодоби приймати та переробляти 350 тис. молока та 80 тис вершків.

Сьогодні компанія випускає понад 36 видів молочної продукції, в тому числі молоко, вершки, кефір, закваска, йогурт, масло, сметана, сир твердий, сир кисломолочний, айран, ряжанка, геролакт, сиркові десерти.

Заслуговує на увагу також філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» – унікальний для України окремо побудований спеціалізований завод з виробництва дитячого молочного харчування, оснащений найсучаснішим обладнанням світових виробників. Завод випускає повний асортимент молочної продукції для дітей віком від 6 місяців під торговою маркою «Яготинське для дітей». Він розташований в СМТ Згурівка Київської області, недалеко від Яготинського маслозаводу.

З року в рік підприємство збільшується сировинна зона підприємства, яка на сьогодні охоплює крім Київської Полтавську, Чернігівську, Житомирську, Черкаську, Вінницьку і навіть Хмельницьку області.

Інженерне забезпечення виробництва молочної продукції та здійснення господарської діяльності в цілому має сьогодні вирішальне значення. Так, для забезпечення виробничих та господарських потреб використовується вода з

чотирьох артезіанських свердловин та міського водопроводу. На видобуток води з свердловин отримано Спеціальний дозвіл на користування надрами терміном на 20 років та отримано Дозвіл на спеціальне водокористування терміном на 3 роки. Вода зі свердловин та міського водопроводу 1 раз на квартал перевіряється на фізико-хімічні та органолептичні показники в акредитованих лабораторіях ДП «Укрметртестстандарт» та ДП «Українська геологічна компанія». Для зменшення витрат води на підприємстві процес миття технологічного обладнання автоматизований сучасними СІР-мийками, які дозволяють контролювати витрати як води, так і мийних розчинів, а також забезпечують циркуляцію води для попереднього полоскання при наступній мийці.

Збір відходів від виробництва, а саме: відпрацьовані чи забруднені таропакувальні матеріали, відбувається на спеціальному майданчику, де проходить його сортування та подальше відвантаження на промислову переробку чи утилізацію, згідно укладеного Договору з контрагентом. Молочні відходи передаються на утилізацію заготівельно-виробничому приватному підприємству згідно встановленого графіку, не рідше 1 разу на тиждень.

Для зменшення витрат та оптимізації споживання електроенергії використовуються частотні перетворювачі та компенсуючі пристрої для погашення реактивної потужності. Для освітлення приміщень раніше використовувались лише люмінесцентні лампи, але на сьогоднішній день поступово проходить заміна на світлодіодні (70%), що також зменшує споживання енергії.

На сьогоднішній день на ТДВ «Яготинський маслозавод» впроваджена та сертифікована системи управління якістю (СУЯ) та системи управління безпечністю харчових продуктів (СУБХП) відповідно до вимог стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018.

Політика підприємства в сфері якості та безпечності харчових продуктів направлена на випуск якісної та безпечної продукції, виконання вимог

замовників та постійне поліпшення інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів.

Продукція, що виготовляється на ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідає вимогам ДСТУ, ТУ та ТІ. Кожна партія готової продукції проходить контроль якості під час технологічних процесів виробництва, фасування та пакування і тільки після задовільних результатів допускається до реалізації споживачу. Підтвердженням є посвідчення про якість на кожен партію продукції та висновки Державно ветеринарно-санітарної експертизи (на відповідність показників безпеки).

Підприємство постійно вивчає передові технології в галузі виробництва молочної продукції, аналізує ринкові тренди, смаки споживачів, стан та перспективи розвитку ринків молочних продуктів харчування.

Перспективи розвитку підприємства спрямовані на вирішення таких питань, як покращення санітарного стану підприємства, впровадження більш глибокої обробки сировини, економія енергоресурсів.

Головні завдання перспективного розвитку діяльності підприємства наступні:

1. Розширення асортименту інноваційних функціональних продуктів харчування з пробіотиками та підвищеним вмістом білку на основі технічної бази підприємства з застосуванням сучасних технологій ультрафільтрації та ультрапастеризації, що значно посилить конкурентні позиції на високомаржинальних ринках продуктів з високою доданою вартістю та дасть можливість на рівних конкурувати не лише з українськими виробниками, а й транснаціональними компаніями, що працюють на вітчизняному ринку.

2. Збільшення обсягів продажів за рахунок впровадження виваженої та економічно обґрунтованої цінової політики, проведення маркетингових активностей в медіа (телебачення, соціальні мережі) та підтримка лояльності споживачів регулярними ціновими акціями, особливо на соціально значущій категорії продуктів харчування.

3. Освоєння нових ринкових сегментів, зокрема, перспективного ринку молока з тривалими термінами придатності в пакуванні Тетра-Пак, зміна рецептур йогуртів та наповнення їх додатковими функціональними добавками (натуральні фруктові-ягідні наповнювачі, пробіотики, вітамінні комплекси), розширення присутності в категорії HoReCa з ультрапастеризованим молоком, кисломолочним сиром великих форматів пакування, блочних сирів паста-філата для піцерій.

4. Залучення до активної співпраці регіональні мережі та розширення співпраці в західних регіонах з національними мережами супермаркетів, що надасть можливість потенційним покупцям здійснити свій намір з придбання наших традиційних та нових продуктів та збільшить питому вагу продажів на ринку.

Усі перелічені магістральні шляхи розвитку підприємства безумовно мають бути скориговані в умовах військової агресії РФ та адаптовані на виконання, насамперед, соціальних функцій.

2.3. Аналіз ефективності діяльності та конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Конкурентоспроможність підприємства, як зазначалося в теоретичній частині роботи, є дискусійною і багатогранною економічною категорією та, в контексті необхідності її кількісної оцінки, розглядається науковцями як латентна характеристика підприємства, рівень якої характеризується ефективністю використання виробничого потенціалу, що в свою чергу передбачає аналіз виробничої програми, використання виробничих ресурсів, оптимальності витрат, фінансового та маркетингового потенціалу, а також конкурентоспроможністю продукції, що знову ж таки вимагає аналізу виробничої програми підприємства.

Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» проведемо спочатку наступні види тематичного економічного аналізу:

- аналіз виробничої програми та виробничої потужності підприємства;
- аналіз наявності, стану та ефективності використання основних засобів;
- аналіз розміру, структури та ефективності використання оборотних коштів;
- аналіз трудових ресурсів підприємства;
- аналіз поточних витрат підприємства;
- аналіз фінансових результатів підприємств.

Аналіз результатів господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» проводився на основі даних офіційної звітності підприємства за 2022–2023 роки [55].

Аналіз виробництва та реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для загального аналізу динаміки обсягу виробленої на ТДВ «Яготинський маслозавод» продукції складемо аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз обсягу виробленої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ і акцизного податку), тис. грн				
у діючих цінах	3676838	4784703	1107865	30,1
у порівняних цінах	3676838	4403016	726178	19,8
2. Фактично вироблено продукції, тонн	87756	104332	16576	18,9
3. Середньорічна виробнича потужність, тонн	126800	127800	1000	0,8
4. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,692	0,816	0,124	18,0

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

Як засвідчують наведені в таблиці 2.2 розрахунки, в 2023 році в порівнянні з 2022 роком загальний обсяг виробленої продукції у діючих цінах збільшився на 1107865 тис. грн або на 30,1% у відносному виразі, в той час, як у порівняних цінах загальний обсяг зріс на 726178 тис. грн, що складає 19,8% відносно рівня 2022 року. Обсяг виробництва молочної продукції у натуральному виразі в 2023 році збільшився на 16576 тонни або 18,9% у відносному виразі. Отже, можна

зробити висновок про значне збільшення обсягів виробництва продукції підприємства при відчутному зростанні цін на неї, що в цілому є позитивною характеристикою роботи підприємства, оскільки свідчить про посилення його позицій на ринку молочної продукції. Виробнича потужність підприємства в 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 1000 тонн, що свідчить про зростання виробничого потенціалу підприємства. В умовах триваючої війни, можна відзначити, що потужність характеризується високим рівнем використання, про що говорить значення інтегрального коефіцієнта використання виробничої потужності, що в 2022 році перебувало на рівні 69,2%, а в 2023 році зменшилося на 12,4% і склало 81,6%. Збільшення коефіцієнта використання виробничої потужності з позитивної сторони характеризує роботу підприємства, оскільки є непрямою ознакою підвищення прибутковості виробничої діяльності за рахунок позитивного впливу операційного важеля або ефекту масштабу виробництва (зниження собівартості одиниці продукції за рахунок постійних витрат), що є виключно важливим з точки зору підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для аналізу структури випуску продукції складемо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Структура випуску продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Найменування продукції	Фактично вироблено продукції, тонн		Структура, %		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	абс	відн
Молоко питне	44959	50022	51,2	47,9	5063	11,3
Кисломолочна продукція (кефір, айран, ряжанка, йогурт, закваска, геролакт, вершки, сметана)	33912	43949	38,6	42,1	10037	29,6
Сири кисломолочні	3123	3781	3,6	3,6	658	21,1
Сири тверді	2185	2685	2,5	2,6	500	22,9
Сири плавлені	818	959	0,9	0,9	141	17,2
Сирки солодкі та десерти	816	944	0,9	0,9	128	15,7
М'які та розсільні сири	888	901	1,0	0,9	13	1,5
Масло	755	788	0,9	0,8	33	4,4
Інші продукція (какао на молоці, каша молочна, молочні коктейлі, сухі молочні продукти)	300	303	0,3	0,3	3	1,0
Разом	87756	104332	100	100	16576	18,9

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

Протягом двох досліджуваних років найбільшу питому вагу в структурі виробництва (в натуральному виразі) займають молоко питне (51,2% та 47,9% в 2022 році та 2023 році відповідно), а також кисломолочна продукція (38,6% та 42,1% в 2022 році та 2023 році відповідно). Інші види продукції, як видно з таблиці, в натуральному виразі займають значно меншу питому вагу, а отже, можна відзначити, що продуктивний профіль підприємства зорієнтований, насамперед, на виробництво класичної масової продукції, яка відноситься до найбільших (у натуральному виразі) сегментів ринку молочної продукції. Заслуговує на увагу також сумарна значна питома вага сирної продукції підприємства, що включає сири кисломолочні, сири тверді, сири плавлені, сири м'які та розсільні, сирки солодкі та десерти (сегмент сирно-творожної продукції). Загальна питома вага зазначеної сирної продукції в 2023 році порівняно з 2022 роком не змінилася та складає 8,9%. Очевидно, що у вартісному виразі дані види продукції будуть займати набагато більшу питому вагу, а тому можна вважати цю продукцію також виключно важливою для підприємства в контексті забезпечення належних грошових потоків та прибутковості діяльності. В 2023 році відбулося загальне збільшення обсягу виробленої продукції на 16576 тонн (18,9%), що пов'язано, насамперед, зі зростанням виробництва кисломолочної продукції (+10037 тонн або 29,6%) та молока питного (+5063 тонни або 11,3%). На увагу заслуговує також факт збільшення обсягів виробництва усіх видів продукції, що з позитивної сторони характеризує роботу підприємства по формуванню виробничої програми та реалізації готової продукції.

Для аналізу реалізації продукції та попередньої оцінки комерційної діяльності складемо таблицю 2.4.

Як видно з наведених розрахунків, в 2022 році відхилення обсягу реалізованої продукції від обсягу виробленої продукції становило -59253 тис. грн, що складало 1,6% від загального обсягу виробленої в цьому році продукції, в той час, як в 2023 році відхилення обсягу реалізованої продукції від обсягу виробленої продукції становило вже -72563 тис. грн або 1,5% від фактичного

обсягу виробництва в цьому році, що дає підстави говорити про цілковиту відповідність обсягів виробництва продукції та доходів від її реалізації.

Таблиця 2.4

Співвідношення обсягу реалізованої продукції та виробленої продукції

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Обсяг виробленої промислової продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн	3676838	4784703	1107865	30,1
2. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн	3736091	4857266	1121175	30,0
3. Відхилення обсягу реалізації від обсягу виробництва, тис. грн	-59253	-72563	-13310	-

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

Незначне (у відносному виразі) відхилення обсягів виробництва від реалізації свідчить про наявність невеликих перехідних залишків готової продукції на складах підприємства.

Аналіз формування та використання виробничих фондів

Для аналізу динаміки основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» складемо аналітичну таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Зміна наявності основних засобів і їхньої динаміки на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Основні засоби	Наявність на початок року	Надійшло у звітному році		Вибуло у звітному році		Наявність на кінець року	Відхилення	
		всього	у т. ч. нових	всього	у т. ч. ліквідовано		абс	відн
2022 рік								
Усього по підприємству, у т. ч.	773761	40128	40128	1972	0	811917	38156	4,9
Основні засоби основного виду діяльності	773761	40128	40128	1972	0	811917	38156	4,9
Основні засоби інших галузей	0	0	0	0	0	0	0	0
Невиробничі основні засоби	0	0	0	0	0	0	0	0
2023 рік								
Усього по підприємству, у т. ч.	811917	91886	91886	4871	0	898932	87015	10,7
Основні засоби основного виду діяльності	811917	91886	91886	4871	0	898932	87015	10,7

Продовження таблиці 2.5

Основні засоби інших галузей	0	0	0	0	0	0	0	0
Невиробничі основні засоби	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

Як видно з наведених розрахунків, в 2022 році вартість основних засобів на ТДВ «Яготинський маслозавод» на кінець року в цілому збільшилася на 38156 тис. грн або 4,9%, що стало наслідком зростання вартості основних засобів основного виду діяльності на цю суму. Основні засоби інших галузей та невиробничі основні засоби на балансі підприємства протягом двох досліджуваних років відсутні. В 2023 році вартість основних засобів зросла на 87015 тис. грн або 10,7%, що як і в 2022 році стало наслідком збільшення на цю суму вартості основних засобів основного виду діяльності. Динаміка вартості основних засобів та їх структура в цілому є ефективними, оскільки свідчать про те, що підприємство нарощує свій технічний потенціал та зосереджує ресурси в операційній діяльності, тобто виробництві та реалізації молочної продукції.

Для аналізу технічного стану основних засобів складемо таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз технічного стану основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення
2022 рік			
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	773761	811917	38156
Знос, тис. грн	356510	421376	64866
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	417251	390541	-26710
Коефіцієнт придатності	0,539	0,481	-0,058
Коефіцієнт зносу	0,461	0,519	0,058
2023 рік			
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	811917	898932	87015
Знос, тис. грн	421376	483324	61948
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	390541	415608	25067
Коефіцієнт придатності	0,481	0,462	-0,019
Коефіцієнт зносу	0,519	0,538	0,019

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

Як свідчать дані, наведені в таблиці 2.6, протягом 2022–2023 років вартість основних засобів (первісна) зростала: в 2022 році вона збільшилася на

38156 тис. грн, в той час як залишкова вартість зменшилася на 26710 тис. грн, в 2023 році вартість основних засобів зросла на 87015 тис. грн при зростанні залишкової вартості на 25067 тис. грн. Значення коефіцієнтів придатності й зносу та їхня динаміка, що характеризують технічний стан основних засобів підприємства і його динаміку, свідчать про погіршення цього стану як в 2022, так і в 2023 роках: протягом двох років в цілому коефіцієнт придатності зменшився на 0,077 при зростанні на це значення коефіцієнта зносу. Таким чином, в цілому, протягом досліджуваного періоду відбулися незначні негативні зміни в технічному стані основних засобів підприємства. Абсолютні значення коефіцієнтів придатності говорять про досить високий рівень фізичного зносу основних засобів підприємства та необхідність їх оновлення.

Для аналізу показників ефективності використання основних засобів складемо аналітичну таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання основних засобів підприємства

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
1. Обсяг виробленої продукції в порівняних цінах (без ПДВ та акцизного податку), тис. грн	3676838,0	4403016,0	726178,0
2. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	792839,0	855424,5	62585,5
3. Фондовіддача, грн/грн	4,638	5,147	0,510
4. Фондоємність, грн/грн	0,216	0,194	-0,021

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

Як свідчать результати проведених розрахунків, в 2023 році в порівнянні з 2022 роком ефективність використання основних засобів основного виду діяльності підвищилася: на кожен гривню вартості основних засобів обсяг виробленої продукції збільшився на 51 коп., про що свідчить зростання на цю величину показника фондовіддачі. Фондоємність продукції зменшилася на 2,1 коп. в розрахунку на одну гривню вартості продукції, що також свідчить про зростання ефективності використання основних засобів підприємства та є позитивною характеристикою його діяльності в частині використання техніко-технологічної бази.

Для аналізу складу, структури й динаміки другої частини виробничих ресурсів підприємства, а саме оборотних коштів, складемо аналітичну таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Склад, структура й динаміка оборотних коштів підприємства

Показник	На початок року		На кінець року		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
2022 рік						
Оборотні кошти	1142041	100,00	1604930	100,00	462889	40,5
Виробничі запаси	75361	6,60	117522	7,32	42161	55,9
Незавершене виробництво	6854	0,60	6581	0,41	-273	-4,0
Готова продукція	80394	7,04	37927	2,36	-42467	-52,8
Товари	3048	0,27	3435	0,21	387	12,7
Дебіторська заборгованість	940436	82,35	1426725	88,90	486289	51,7
Грошові кошти	31692	2,78	7818	0,49	-23874	-75,3
Інші оборотні кошти	3879	0,34	4470	0,28	591	15,2
Витрати майбутніх періодів	377	0,03	452	0,03	75	19,9
2023 рік						
Оборотні кошти	1604930	100,00	1717107	100,00	112177	7,0
Виробничі запаси	117522	7,32	106103	6,18	-11419	-9,7
Незавершене виробництво	6581	0,41	9745	0,57	3164	48,1
Готова продукція	37927	2,36	70083	4,08	32156	84,8
Товари	3435	0,21	6661	0,39	3226	93,9
Дебіторська заборгованість	1426725	88,90	1481307	86,27	54582	3,8
Грошові кошти	7818	0,49	41043	2,39	33225	425,0
Інші оборотні кошти	4470	0,28	2165	0,13	-2305	-51,6
Витрати майбутніх періодів	452	0,03	0	0,00	-452	-100,0

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

На початок 2022 року в структурі оборотних коштів найбільшу питому вагу мала дебіторська заборгованість (82,35%). Наприкінці року її питома вага зросла до 88,90%, а наприкінці 2023 року скоротилася до 86,27%. Таким чином, інші елементи оборотних коштів займали вкрай незначну питому вагу. Так, на початку 2022 року виробничі запаси займали 6,60%, готова продукція 7,04%, грошові кошти 2,78%. Наприкінці періоду дослідження (кінець 2023 року) відбулися незначні зміни зазначених елементів оборотних коштів: виробничі запаси склали 6,18%, готова продукція 4,08%, грошові кошти 2,39%. Фактична структура оборотних коштів підприємства свідчить про «м'яку» політику підприємства стосовно договірних відносин з покупцями: значна частина продукції відпускається у кредит з тривалим терміном погашення зобов'язань.

Така політика з однієї сторони дозволяє залучати додаткових покупців та може вважатися перевагою в конкурентній боротьбі, проте пов'язана зі значним комерційним ризиком (ризиком неповернення коштів) та вимагає високого професіоналізму при укладанні договорів з покупцями, чіткого контролю інкасації дебіторської заборгованості високої ефективності юридичного забезпечення в цілому.

В 2022 році абсолютний розмір оборотних коштів збільшився на 462889 тис. грн (40,5%), в 2023 році зростання склало 112177 тис. грн (7,0%). Протягом обох років зростання величини оборотних коштів пов'язане, насамперед, зі зростанням дебіторської заборгованості, що цілком природньо у світлі фактичної структури оборотних коштів.

Для аналізу ефективності використання оборотних коштів за допомогою відповідних аналітичних показників складемо таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Показники оборотності оборотних коштів підприємства

Показник	2022 рік	2023 рік	абсолютне відхилення
1. Обсяг реалізованої продукції (без ПДВ та акцизного податку), тис. грн	3736091,0	4857266,0	1121175,0
2. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	1373485,5	1661018,5	287533,0
3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,72	2,92	0,20
4. Швидкість одного обороту оборотних коштів, днів	134,2	124,8	-9,4
5. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,368	0,342	-0,026

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

Як видно з даних таблиці 2.9, в 2023 році в порівнянні з 2022 роком оборотність оборотних коштів зросла на 0,20 обороту, швидкість одного обороту зменшилася на 9,4 дня, коефіцієнт завантаження оборотних коштів скоротився на 0,026 грн. Прискорення оборотності оборотних коштів з позитивної сторони характеризує роботу підприємства по управлінню ними, оскільки свідчить про відносну економію коштів, яка в цілому складе $1373485,5 * 4857266,0 / 3736091,0 - 1661018,5 = 124640,5$ тис. грн.

Резюмуючи проведені розрахунки можна відзначити підвищення ефективності управління оборотними коштами підприємства, що в цілому може вважатися його конкурентною перевагою.

Аналіз ефективності поточних витрат підприємства

Аналіз проведемо методом порівняння фактичної питомої ваги кожного елемента витрат на виробництво з питомою вагою в 2022 році. Також проведемо оцінку абсолютних значень та динаміки основного узагальнюючого показника ефективності управління витратами – витрати на одну грн продукції. Для цього складемо аналітичну таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка динаміки, структури та ефективності операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Абсолютне значення, тис. грн		Структура, %		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	Абс.	Відн.
Обсяг виробленої продукції в діючих цінах, тис. грн	3676838	4784703	-	-	1107865	30,1
Операційні витрати, тис. грн, в т.ч.	3152908	3910212	100,0	100,0	757304	24,0
1. Матеріальні витрати	2634094	3246084	83,5	83,0	611990	23,2
2. Витрати на оплату праці	195918	249790	6,2	6,4	53872	27,5
3. Відрахування на соціальні заходи (ЄСВ)	47339	52222	1,5	1,3	4883	10,3
4. Амортизація	75141	73423	2,4	1,9	-1718	-2,3
5. Інші операційні витрати	200416	288693	6,4	7,4	88277	44,0
Витрати на 1 грн продукції, грн/грн	0,858	0,818	-	-	-0,040	-4,7

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

Наведені в таблиці дані свідчать про те, що виробництво продукції на підприємстві є матеріаломістким, про що свідчить питома вага матеріальних витрат, яка в 2022 році складала 83,5%, а в 2023 році зменшилася до 83,0%; при цьому загальний розмір матеріальних витрат збільшився на 611990 тис. грн або 23,2%. Витрати на оплату праці зросли на 53872 тис. грн (27,5%) при зростанні відрахувань на соціальні заходи на 4883 тис. грн (10,3%). Амортизаційні відрахування в 2023 році в порівнянні з 2022 роком зменшилися на 1718 тис. грн, що складає 2,3%. Стаття «інші операційні витрати» зросла на 88277 тис. грн

(44,0%). Таким чином, в 2023 році порівняно з 2022 роком в абсолютному виразі збільшилися усі елементи витрат, які носять монетарний характер (амортизація не представляє собою реальний грошовий потік). Як видно з таблиці структура витрат підприємства в цілому стабільна, що в цілому є позитивним явищем. Загальна сума витрат на виробництво збільшилася на 757304 тис. грн, що складає 24,0% у відносному виразі, що значно відстає від темпів зростання обсягів виробленої продукції (30,1%). Таким чином, в даному випадку можна констатувати позитивний ефект від масштабу виробництва (економія на умовно-постійних витратах). Невідповідність динаміки двох зазначених показників визначили позитивну динаміку основного показника ефективності управління витратами – витрати на 1 грн продукції, які в 2023 році порівно з 2022 роком зменшилися на 4,0 коп. та склали 81,8 коп. Абсолютні значення показника як в 2022, так і в 2023 році (значно менші одиниці або 100 коп.) свідчать про високий рівень ефективності управління витратами: виробнича діяльність є високоприбутковою, що безумовно є важливим чинником забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз прибутку та рентабельності діяльності підприємств

Для аналізу рівня й динаміки фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідно до вимог чинного законодавства щодо складання фінансової та статистичної звітності та послідовності формування фінансових результатів складемо таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

Фінансові результати ТДВ «Яготинський маслозавод»

Найменування статті	Абсолютне значення		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	Абс.	Відн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3736091	4857266	1121175	30,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3090847	3979309	888462	28,7
Валовий: прибуток	645244	877957	232713	36,1
Інші операційні доходи	47017	19109	-27908	-59,4
Адміністративні витрати	37602	44464	6862	18,2
Витрати на збут	296742	367149	70407	23,7
Інші операційні витрати	65926	41416	-24510	-37,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	291991	444037	152046	52,1

Продовження таблиці 2.12

Інші доходи	2627	3226	599	22,8
Фінансові витрати	116777	138408	21631	18,5
Інші витрати	0	0	0	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	177841	308855	131014	73,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	22202	53695	31493	141,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	155639	255160	99521	63,9

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

Як видно з таблиці, чистий прибуток підприємства в 2023 році збільшився на 99521 тис. грн (63,9%), склавши в цьому році 255160 тис. грн. Дані зміни є наслідком значного зростання валового прибутку (+232713 тис. грн або 36,1%). При цьому динаміка інших операційних витрат та інших операційних доходів в цілому компенсували один одного (-24510 тис. грн та -27908 тис. грн відповідно). В 2023 році значно зросли витрати на збут (+70407 тис. грн або 23,7%), що істотним чином вплинуло на динаміку прибутку від операційної діяльності: останній зріс на 152046 тис. грн (при вже згаданому зростанні валового прибутку на 232713 тис. грн). Істотним чином на формування фінансового результату підприємства впливають фінансові витрати: їх розмір з 116777 тис. грн в 2022 році збільшився до 138408 тис. грн в 2023 році.

В цілому можна констатувати, що значне зростання чистого прибутку переважним чином пов'язано з дією ефекту масштабу виробництва, тобто економії на умовно-постійних витрат: при значному нарощуванні обсягів виробництва та реалізації (+30,0%) собівартість продукції зростала меншими темпами (+28,7%). В свою чергу значне зростання чистого доходу може бути викликано, окрім багатьох інших причин, значним зростанням витрат на збут. Тобто в даному випадку можна говорити про доцільність значного зростання витрат на збут підприємства. Також можна відзначити, що фінансування заборгованостей підприємства (фінансові витрати) істотним чином впливає на формування його фінансових результатів, а тому очевидно що до даного виду витрат має бути прикута пильна увага менеджменту в цілому та фінансового департаменту зокрема.

З метою поглибленої оцінки прибутковості діяльності проведемо аналіз показників рентабельності підприємства.

Для аналізу показників рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» складемо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

Показники рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод»

№ п/п	Показник	2022 рік	2023 рік	Абс. від-ня
1	Чистий дохід від операційної діяльності (від реалізації продукції, інші операційні доходи), тис. грн	3783108,0	4876375,0	1093267,0
2	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток або збиток), тис. грн	177841,0	308855,0	131014,0
3	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	291991,0	444037,0	152046,0
4	Чистий прибуток, тис. грн	155639,0	255160,0	99521,0
5	Витрати операційної діяльності (собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати), тис. грн	3491117	4432338	941221,0
6	Витрати звичайної діяльності (витрати операційної діяльності, фінансові витрати, інші витрати), тис. грн	3607894	4570746	962852,0
7	Капітал підприємства (середньорічна величина), тис. грн	1801819,5	2096799,5	294980,0
8	Власний капітал підприємства (середньорічна величина), тис. грн	607220,5	812617,5	205397,0
9	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	792839,0	855424,5	62585,5
10	Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	1373485,5	1661018,5	287533,0
11	Вартість виробничих фондів, тис. грн	2166324,5	2516443,0	350118,5
12	Рентабельність витрат операційної діяльності, %	8,36	10,02	1,65
13	Рентабельність продажів (ROS), %	7,72	9,11	1,39
14	Рентабельність виробництва, %	8,21	12,27	4,06
15	Рентабельність капіталу (ROA), %	8,64	12,17	3,53
16	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	25,63	31,40	5,77

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

В 2023 році порівняно з 2022 роком зросли всі показники рентабельності, розраховані за прибутком від операційно діяльності (рентабельність витрат операційної діяльності та рентабельність продажів), що свідчить про підвищення прибутковості операційної, що в даному випадку представляє собою виробничу, діяльності. Зазначене підвищення прибутковості з урахуванням зростання чистого доходу від реалізації продукції є як наслідком ефективного управління операційними витратами, так і економії на масштабі виробництва.

Показники рентабельності, розраховані за іншими абсолютними показниками прибутку (прибутку до оподаткування та чистого прибутку) також мають позитивну тенденцію до підвищення, що, як і у попередньому випадку, пов'язано насамперед зі збільшенням абсолютних показників прибутку. З огляду на динаміку зазначених показників рентабельності можна говорити про значне підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, про що свідчить зростання показників рентабельності виробництва на 4,06%, коштів підприємства, про що говорить збільшення рентабельності капіталу на 3,53% та рентабельності власного капіталу на 5,77%. Абсолютні значення показників рентабельності, особливо в 2023 році, мають високі значення, що в цілому говорить про високий рівень інвестиційної привабливості підприємства та його конкурентоспроможності.

Аналіз фінансових джерел формування засобів підприємства

Будь-яке підприємство можна представити як взаємопов'язану систему руху фінансових ресурсів, викликаних управлінськими рішеннями. Кожне з цих рішень у кінцевому підсумку спричиняє позитивний або негативний вплив на підприємство в цілому та його прибутковість зокрема. По суті, процес управління будь-яким підприємством – це серія економічних рішень. Ці рішення викликають рух фінансових ресурсів, що забезпечують підприємство. Всі економічні рішення можна віднести до трьох основних складових бізнесу: інвестиційна діяльність, основна діяльність (виробництво) та фінансова діяльність. Всі ці складові взаємопов'язані між собою. В найбільш концентрованому вигляді аналіз зазначених бізнес-процесів можна провести в процесі оцінки фінансового стану підприємства. Таким чином, з метою оцінки конкурентоспроможності підприємства (в частині оцінки структури активів та фінансових джерел) доцільним представляється проведення аналізу його фінансового стану.

Для аналізу структури та динаміки балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» складемо аналітичну таблицю 2.14.

Склад та структура майна ТДВ «Яготинський маслозавод»

Стаття балансу	Абсолютна величина		Структура		Відхилення		
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	Абс. Величини		В стр-рі
					Абсолютне	Відносне	
2022 рік							
Актив							
Необоротні активи	432579	424089	27,5	20,9	-8490	-2,0	-6,6
Оборотні активи	1142041	1604930	72,5	79,1	462889	40,5	6,6
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0
Баланс	1574620	2029019	100,0	100,0	454399	28,9	-
Пасив							
Власний капітал	529401	685040	33,6	33,8	155639	29,4	0,1
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	247574	253895	15,7	12,5	6321	2,6	-3,2
Поточні зобов'язання і забезпечення	797645	1090084	50,7	53,7	292439	36,7	3,1
Зобов'язання, пов'язані з групами вибуття	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0
Баланс	1574620	2029019	100,0	100,0	454399	28,9	-
2023 рік							
Актив							
Необоротні активи	424 089	447473	20,9	20,7	23384	5,5	-0,2
Оборотні активи	1604930	1717107	79,1	79,3	112177	7,0	0,2
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0
Баланс	2029019	2164580	100,0	100,0	135561	6,7	-
Пасив							
Власний капітал	685040	940195	33,8	43,4	255155	37,2	9,7
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	253895	239316	12,5	11,1	-14579	-5,7	-1,5
Поточні зобов'язання і забезпечення	1090084	985069	53,7	45,5	-105015	-9,6	-8,2
Зобов'язання, пов'язані з групами вибуття	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0
Баланс	2029019	2164580	100,0	100,0	135561	6,7	-

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

Протягом 2022 року капітал підприємства збільшився на 454399 тис. грн (28,9%), що відбулося внаслідок збільшення оборотних активів (+462889 тис. грн або 40,5% у відносному виразі) при незначному зменшенні необоротних активів (-8490 тис. грн або 2,0%). У 2023 році капітал підприємства збільшився

ще на 135561 тис. грн, що складає 6,7%. При цьому відбулося подальше значне зростання оборотних активів (+112177 тис. грн або 7,0%) при незначному збільшенні необоротних активів (+23384 тис. грн або 5,5%). Таким чином, загальне збільшення майна підприємства відбулося внаслідок збільшення оборотних активів, тобто найбільш мобільних активів, що в цілому відповідає їх функціональному призначенню, а саме забезпечення адаптації структури активів підприємства до мінливих зовнішніх умов.

Для оцінки ефективності використання засобів підприємства визначимо динаміку зміни (темп зростання) валюти балансу (Твб):

$$Твб = \frac{(Вб_{2023 \text{ кінець}} + Вб_{2023 \text{ початок}})/2}{(Вб_{2022 \text{ кінець}} + Вб_{2022 \text{ початок}})/2} = \frac{(2164580 + 2029019)/2}{(2029019 + 1574620)/2} = 1,164 \quad (2.1)$$

З урахуванням того, що темп зростання чистого доходу від реалізації продукції склав 1,300 (4857266/3736091), можна говорити про випереджаюче зростання результатів діяльності над майном або активами підприємства, що відповідає критерію ефективності (отримання максимальних результатів при мінімальних ресурсах, що в даному випадку формалізується у вигляді відповідних темпів зростання).

Протягом всього періоду дослідження капітал підприємства формується переважно за рахунок невластних фінансових джерел, насамперед поточних зобов'язань, що в цілому є ознакою підвищеного рівня фінансових ризиків, а отже для підвищення конкурентоспроможності підприємства існує потреба в оптимізації структури його капіталу

Для більш детального аналізу джерел фінансових ресурсів складемо таблицю 2.15.

Протягом 2022–2023 років в структурі джерел фінансування діяльності підприємства в цілому відбулися незначні зміни. Так в 2022 році питома вага власного капіталу збільшилася з 33,6% (початок 2022 року) до 33,8% (кінець 2022 року), поточних зобов'язань з 50,7% до 53,7% на початку та кінці року відповідно, при зменшенні питомої ваги довгострокових зобов'язань з 15,7% до 12,5% на початку та кінці 2022 року відповідно.

**Склад та структура джерел фінансових ресурсів ТДВ «Яготинський
маслозавод»**

Стаття пасиву	Абсолютна величина		Структура		Відхилення		
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	Абсолютної величини		В стр-рі
					абс	відн	
2022 рік							
1. Власний капітал	529401	685040	33,6	33,8	155639	29,4	0,1
1.1 Статутний капітал	3797	3797	0,2	0,2	0	0,0	-0,1
1.2 Капітал у дооцінках	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0
1.3 Додатковий капітал	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0
1.4 Резервний капітал	1528	1528	0,1	0,1	0	0,0	0,0
1.5 Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	524076	679715	33,3	33,5	155639	29,7	0,2
1.6 Інші джерела власних коштів	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	247574	253895	15,7	12,5	6 321	2,6	-3,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	797645	1090084	50,7	53,7	292439	36,7	3,1
3.1 Короткострокові кредити банків	378396	366248	24,0	18,1	-12148	-3,2	-6,0
3.2 Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	228624	214804	14,5	10,6	-13820	-6,0	-3,9
3.3 Інша поточна кредиторська заборгованість	184314	502174	11,7	24,7	317860	172,5	13,0
3.4 Доходи майбутніх періодів	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0
3.5 Інші поточні зобов'язання	6311	6858	0,4	0,3	547	8,7	-0,1
4. Зобов'язання, пов'язані з групами вибуття	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0
Баланс	1574620	2029019	100,0	100,0	454399	28,9	-
2023 рік							
1. Власний капітал	685040	940195	33,8	43,4	255155	37,2	9,7
1.1 Статутний капітал	3797	3797	0,2	0,2	0	0,0	0,0
1.2 Капітал у дооцінках	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0
1.3 Додатковий капітал	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0
1.4 Резервний капітал	1528	1528	0,1	0,1	0	0,0	0,0
1.5 Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	679715	934870	33,5	43,2	255155	37,5	9,7
1.6 Інші джерела власних коштів	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0

Продовження таблиці 2.15

2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	253895	239316	12,5	11,1	-14579	-5,7	-1,5
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1090084	985069	53,7	45,5	-105015	-9,6	-8,2
3.1 Короткострокові кредити банків	366 248	485 430	18,1	22,4	119182	32,5	4,4
3.2 Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	214 804	244287	10,6	11,3	29483	13,7	0,7
3.3 Інша поточна кредиторська заборгованість	502174	252453	24,7	11,7	-249721	-49,7	-13,1
3.4 Доходи майбутніх періодів	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0
3.5 Інші поточні зобов'язання	6858	2899	0,3	0,1	-3959	-57,7	-0,2
4. Зобов'язання, пов'язані з групами вибуття	0	0	0,0	0,0	0	-	0,0
Баланс	2029019	2164580	100,0	100,0	135561	6,7	-

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

В 2023 році відбулися набагато більш масштабні зміни. Так варто відмітити значне зростання питомої ваги власного капіталу до 43,4% (кінець 2023 року) при зменшенні як поточних (з 53,7% до 45,5%), так і довгострокових зобов'язань (з 12,5% до 11,1%). Зміни в структурі капіталу підприємства через зростання питомої ваги власного капіталу можна охарактеризувати як позитивні, особливо в контексті значних зовнішніх викликів та загроз.

Також на увагу заслуговує наступне:

– головний структурний елемент власного капіталу з точки зору фінансування стійкого розвитку підприємства, а саме нерозподілений прибуток, протягом 2022-2023 років має високі абсолютні значення та значну питому вагу в структурі фінансових джерел підприємства;

– в структурі поточних зобов'язань, які на сьогоднішній день для підприємства є основним фінансовим джерелом коштів, найбільшу питому вагу мають короткострокові кредити банків, тобто фінансові джерела, функціональне спрямування якого це підтримка нормального господарського обігу, тобто фінансування оборотних коштів. З урахуванням значного зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, та, відповідно, величини оборотних

активів, наявність значного короткострокового банківського фінансування є абсолютно нормальним та адекватним явищем;

Таким чином, в цілому можна констатувати, що на підприємстві в цілому збалансована структура фінансових джерел. Якщо на початку 2022 року ця структура давала підстави зробити висновок про підвищений рівень фінансових ризиків, то наприкінці 2023 року через значне зростання питомої ваги власного капіталу ситуація значно покращилася: капітал підприємства збалансований та свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Як зазначалося в теоретичній частині роботи, графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності», яку називають також «Багатокутником конкурентоспроможності» або профілограмою.

Нижче проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства за допомогою зазначеного методу. В якості конкурентів досліджуваного підприємства оберемо виробників (торгові марки), які мають значні долі на ринку молочної продукції. Провідними конкурентами підприємства є:

- ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» (ТМ «Ферма», ТМ «Біла лінія»);
- ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянське», ТМ «На Здоров'я», ТМ «Бурьонка»);
- ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (ТМ «Галичина»);
- ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»);
- ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» (ТМ «Словяночка»).

Аналіз конкурентоспроможності підприємств проведемо за допомогою двох груп показників, які відповідно характеризують:

- конкурентоспроможність продукції;
- економічні та фінансові аспекти діяльності підприємства.

Перша група ознак конкурентоспроможності підприємства включає наступні показники або характеристики конкурентоспроможності продукції:

- якість продукції;

- середні ціни на продукцію;
- асортимент продукції;
- привабливість упаковки;
- лояльність покупців (імідж виробника);
- канали збуту продукції;
- обсяг контрольованого ринку.

Друга група показників конкурентоспроможності підприємства включає наступні економічні та фінансові характеристики підприємства:

- рівень прибутковості діяльності;
- структура капіталу;
- оборотність коштів;
- ліквідність та платоспроможність підприємства.

В таблиці 2.16 проведемо оцінку наведених чинників за допомогою методу експертних оцінок за 10-бальною шкалою (нуль означає вкрай незадовільне значення показника (критерію), десять – найефективніше).

Таблиця 2.16

Визначення показників оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показник конкурентоспроможності	Підприємство					
	ТДВ "Яготинський маслозавод"	ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» ТМ Ферма, ТМ "Біла лінія"	ТОВ «Люстдорф» ТМ «Селянське», ТМ «На Здоров'я», ТМ «Бурьонка»	ТОВ «Молочна компанія „Галичина“»	ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ "Молюкя"	ПрАТ «Вімм-Біллє - Данн Україна» ТМ "Словяночка"
Характеристики конкурентоспроможності продукції						
Якість продукції	9	9	9	8	7	8
Середні ціни на продукцію	7	7	8	7	7	7
Асортимент продукції	9	9	9	8	7	6

Продовження таблиці 2.16

Лояльність покупців (імідж виробника)	8	9	8	8	7	6
Канали збуту продукції	8	9	8	8	8	5
Обсяг контрольованого ринку	8	8	8	7	6	5
Економічні та фінансові характеристики підприємства						
Рівень прибутковості діяльності	10	8	8	7	7	6
Структура капіталу	8	9	8	8	9	7
Оборотність коштів	8	9	7	7	7	6
Ліквідність та платоспроможність підприємства, мобільність активів	8	9	8	8	8	7

Джерело: розрахунок автора.

Багатокутники конкурентоспроможності підприємств, побудовані на основі даних таблиці 2.16, наведені на рисунку 2.5.

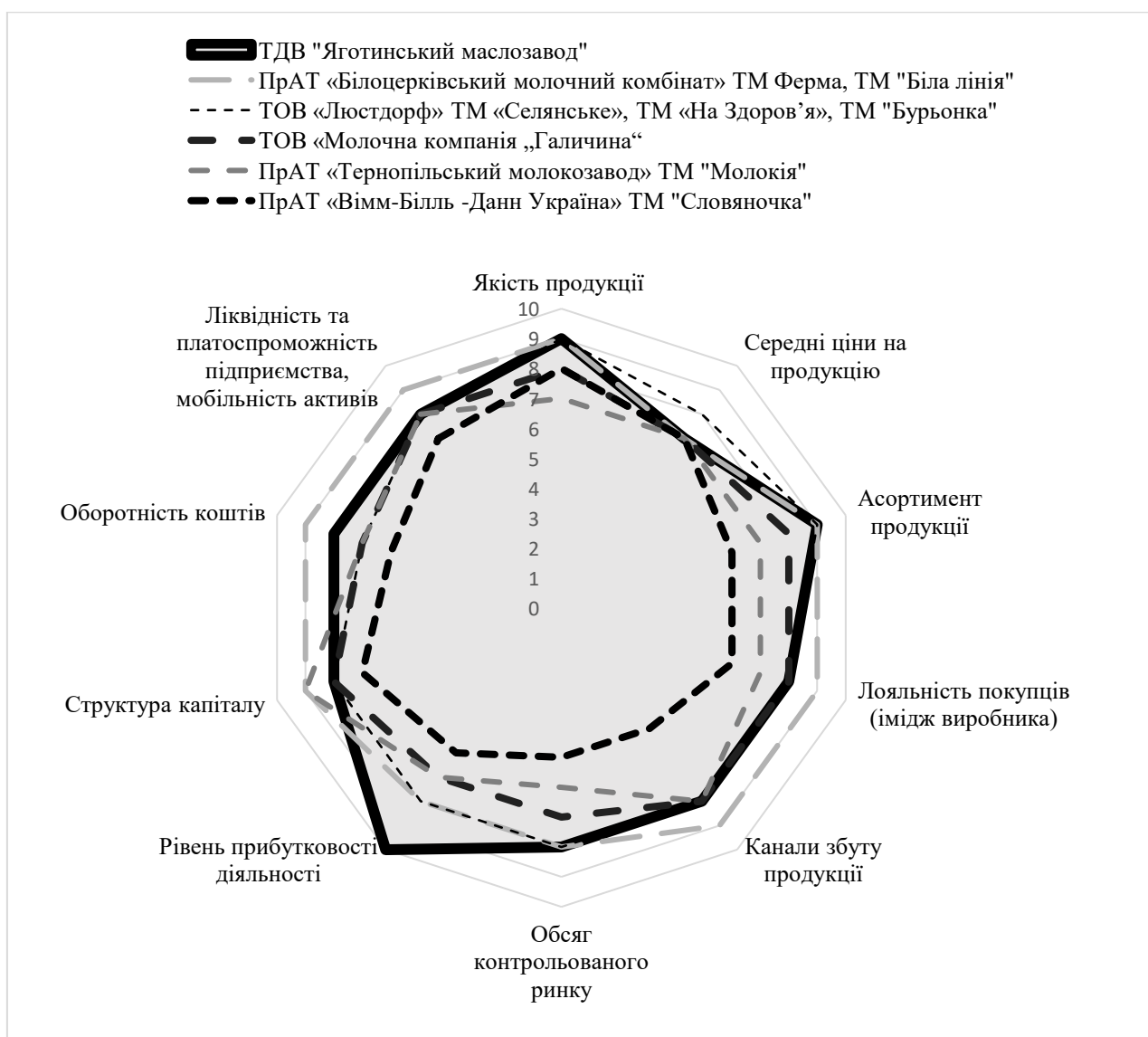


Рис. 2.5. Багатокутники конкурентоспроможності підприємств
Джерело: побудовано автором.

Досліджуване підприємство (ТДВ «Яготинський маслозавод») в цілому має високий рівень конкурентоспроможності в 2023 році. Це, передусім, стосується високої прибутковості діяльності, високої якості продукції та широкого її асортименту. Варто також відзначити відсутність у підприємства очевидних слабких сторін та вад: найгірша оцінка в 7 балів по середнім цінам на продукцію відповідає середньому рівню цін (по провідних виробниках галузі), іншими словами низька оцінка пов'язана з очікуваннями споживачів щодо справедливих цін з урахуванням падіння купівельної спроможності населення та не враховує виробничі реалії та внутрішньогосподарські процеси. Також можна відзначити збалансований профіль конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, що з позитивної сторони характеризує роботу підприємства по управління його конкурентоспроможністю та ефективністю діяльності в цілому.

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства може бути визначений площею багатокутника профіля конкурентоспроможності за наступною формулою:

$$S = \frac{1}{2} * (a * b * \sin \alpha), \quad (2.2)$$

де a, b – сторони трикутника; $\sin \alpha$ – кут між ними.

Сінус кута, утвореного осями кожної ознаки конкурентоспроможності визначимо в Excel.

$$\sin (360/10) = 0,36,$$

де 10 – кількість секторів, утворених кожною ознакою конкурентоспроможності.

Підприємству, що має найбільший рівень конкурентоспроможності, відповідатиме багатокутник з максимальною площею.

Для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності складемо таблицю 2.17.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

Показники конкурентоспроможності	Площа сегменту ознаки конкурентоспроможності						
	ТДВ "Яготинський маслозавод"	ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» ТМ Ферма, ТМ "Біла лінія"	ТОВ «Люстдорф» ТМ «Селянське», ТМ «На Здоров'я», ТМ «Бурьонка»	ТОВ «Молочна компанія „Галичина“	ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ "Молокія"	ПрАТ «Вімм-Біллє - Данн Україна» ТМ "Слов'яночка"	Еталон
Якість продукції	21,2	23,8	21,2	18,8	18,5	16,5	29,4
Середні ціни на продукцію	18,5	18,5	21,2	16,5	14,4	16,5	29,4
Асортимент продукції	18,5	18,5	21,2	14,4	14,4	12,3	29,4
Лояльність покупців (імідж виробника)	21,2	23,8	21,2	14,4	14,4	10,6	29,4
Канали збуту продукції	18,8	23,8	18,8	16,5	16,5	8,8	29,4
Обсяг контрольованого ринку	18,8	21,2	18,8	14,1	14,1	7,3	29,4
Рівень прибутковості діяльності	23,5	18,8	18,8	16,5	12,3	8,8	29,4
Структура капіталу	23,5	21,2	18,8	18,5	18,5	12,3	29,4
Оборотність коштів	18,8	23,8	16,5	18,5	18,5	12,3	29,4
Ліквідність та платоспроможність підприємства, мобільність активів	18,8	23,8	16,5	16,5	16,5	12,3	29,4
Всього	201,6	217,2	192,8	164,6	158,1	117,9	293,9
Кінтегр (Всього по підпр-ву/Всього еталон)	0,686	0,739	0,656	0,560	0,538	0,401	1,000
Рейтинг	2	1	3	4	5	6	-

Джерело: розрахунки автора.

На рисунку 2.6 представимо отримані значення інтегрального показника конкурентоспроможності по кожному підприємству.

Таким чином, досліджуване підприємство (ТДВ «Яготинський маслозавод») має високий рівень конкурентоспроможності та займає друге місце в рейтингу, поступаючись лише ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» ТМ «Ферма», ТМ «Біла лінія».

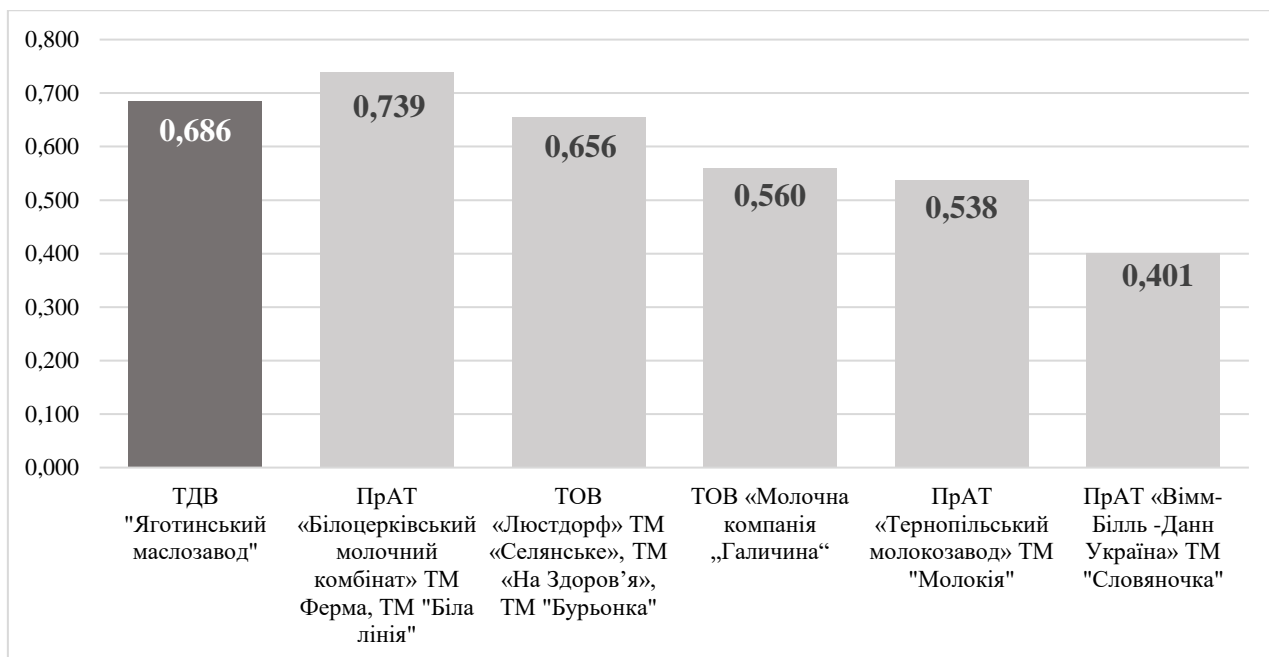


Рис. 2.6. Інтегральний показник конкурентоспроможності молокопереробних підприємств

Джерело: побудовано автором.

Отримані значення інтегрального показника конкурентоспроможності дають підстави визначити трьох лідерів, значення Кінтегр яких значно випереджають інших конкурентів. ТОВ «Люстдорф», яке є найближчим конкурентом ТДВ «Яготинський маслозавод», має гірші значення економічних та фінансових показників, що дає підстави визначити оборотність коштів та особливо прибутковість діяльності як конкурентні переваги ТДВ «Яготинський маслозавод». При цьому єдиною конкурентною перевагою ТОВ «Люстдорф» є нижчі ціни на продукцію (за сприйняттям споживачів), а тому для підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод», особливо в контексті боротьби з ТОВ «Люстдорф», мають бути вжиті заходи по оптимізації цінової політики та виробничої програми підприємства.

Очевидно, що реалізація заходів по підвищенню конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» мають спиратись на очевидні сильні сторони, а саме високу оборотність коштів та значну прибутковість діяльності.

Узагальнююча оцінка ефективності діяльності підприємства

Для узагальнюючої характеристики стану ТДВ «Яготинський маслозавод» складемо таблицю 2.18.

Основні показники господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічна виробнича потужність, тонн	126800	127800	1000	0,8
2. Фактично вироблено продукції, тонн	87756	104332	16576	18,9
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,692	0,816	0,124	-
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ), тис. грн				
у діючих цінах	3676838	4784703	1107865	30,1
у порівняних цінах	3676838	4403016	726178	19,8
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн	3736091	4857266	1121175	30,0
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	792839	855425	62586	7,9
7. Фондовіддача, грн/грн	4,638	5,147	0,510	11,0
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	1373486	1661019	287533	20,9
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, част.	2,720	2,924	0,204	7,5
10. Середньооблікова чисельність працівників, ос.	900	921	21	2,3
11. Продуктивність праці, тис. грн	4 085,4	4 780,7	695,3	17,0
12. Операційні витрати, тис. грн, у тому числі	3152908	3910212	757304	24,0
матеріальні витрати	2634094	3246084	611990	23,2
витрати на оплату праці	195918	249790	53872	27,5
відрахування на соціальні заходи	47339	52222	4883	10,3
амортизація	75141	73423	-1718	-2,3
інші операційні витрати	200416	288693	88277	44,0
13. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	0,858	0,817	-0,040	-4,7
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,716	0,678	-0,038	-5,3
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3090847	3979309	888462	28,7
16. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн	291991	444037	152046	52,1
17. Чистий прибуток, тис. грн	155639	255160	99521	63,9
18. Рентабельність продажів, %	7,82	9,14	1,33	-
19. Рентабельність продукції, %	9,26	11,36	2,09	-

Джерело: розрахунки автора на основі [55].

ТДВ «Яготинський маслозавод» володіє значною виробничою потужністю, яка в 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 1000 тонн, що свідчить про нарощування виробничого потенціалу підприємства. З урахуванням значного загального падіння ділової активності та платоспроможного попиту, викликаного війною в Україні, виробнича потужність характеризується відносно високим рівнем використання, про що свідчить значення коефіцієнта використання виробничої потужності, яке в 2023 році склало 81,6%. В 2023 році в порівнянні з 2022 роком збільшився обсяг

виробленої продукції в натуральному виразі на 16576 тонн або 18,9% у відносному вираженні. Обсяг виробленої продукції в діючих цінах збільшився на 1107865 тис. грн або 30,1%. Динаміка зміни обсягу виробленої продукції, як в натуральному, так і у вартісному виразі свідчить про посилення позиції підприємства на цільовому ринку та значне зростання цін на продукцію.

Оборотність оборотних коштів підприємства прискорилося на 0,204 оборот. Підвищення оборотності говорить про відносну економію засобів підприємства, вкладених в оборотні кошти й свідчить про позитивні тенденції в управлінні оборотними активами. В 2023 році, в порівнянні з 2022 роком середньооблікова чисельність штатних працівників збільшилася на 21 особу, продуктивність праці зросла на 695,3 тис. грн або на 17,0%. Показник фондоддачі, який характеризує ефективність використання основних засобів, збільшився на 0,510 коп., що свідчить про підвищення ефективності використання зазначеної частини виробничих ресурсів. З урахуванням отриманих значень показників ефективності використання виробничих ресурсів, можна констатувати підвищення ефективності використання усіх ресурсів, що безумовно є сильною стороною та конкурентною перевагою.

Витрати на 1 гривню виробленої продукції в 2023 році зменшилися на 4,0 копійки й склали 81,7 копійок. Зниження значення цього показника є позитивною характеристикою діяльності підприємства, а його абсолютні значення, які значено менші 100 копійок (1 грн) свідчать про високу прибутковість виробничої діяльності підприємства. Чистий прибуток підприємства в 2023 році збільшився на 99521 тис. грн, що свідчить про значне загальне підвищення ефективності господарської діяльності. Про високий рівень ефективності діяльності та інвестиційної привабливості підприємства свідчать також високі показники рентабельності його діяльності, розраховані як за фінансовим результатом від операційної діяльності, так і за чистим прибутком, що також може вважатися потенційною конкурентною перевагою підприємства.

Резюмуємо все наведене в другому розділі роботи у вигляді SWOT-аналізу (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Матриця SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод»

<p style="text-align: center;">Внутрішні фактори</p> <p style="text-align: center;">Зовнішні фактори</p>	<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Великий асортимент продукції 2. Налагоджені зв'язки із постачальниками і покупцями 3. Ефективне використання виробничих ресурсів 4. Багаторічний досвід роботи на ринку 5. Висока прибутковість діяльності 6. Висока фінансова стійкість та ліквідність підприємства 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність власних інноваційних розробок та інвестування в НДДКР 2. Значний рівень дебіторської заборгованості та, відповідно, високий рівень комерційних ризиків 3. Високий рівень фінансових витрат
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Глобалізація економічних процесів (полегшення залучення іноземних інвестицій, доступу до техніко-технологічних інновацій) 2. Розширення асортименту продукції, здатність використати для цього техніко-технологічні інновації 3. Загальне підвищення темпів науково-технічного прогресу 4. Розвиток комунікаційних технологій та засобів інтенсифікації збуту 5. Можливість експорту продукції 	<p style="text-align: center;">Географічне розширення ринку збуту продукції за рахунок гнучкої цінової політики</p> <p style="text-align: center;">Збільшення асортименту продукції і покращення якості за рахунок підвищення технічного рівня виробництва та впровадження інновацій</p>	<p style="text-align: center;">Оптимізація комерційної політики підприємства з метою зменшення дебіторської заборгованості</p> <p style="text-align: center;">Оптимізація витрат в цілому та фінансових зокрема за рахунок скорочення загального обсягу позикових коштів</p>
<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Військова агресія зі сторони РФ, та супроводжувані цим численні негативні наслідки (загроза фізичної втрати активів, зниження усіх показників ділової активності тощо). 2. Велика кількість потужних конкурентів. 3. Загальна несприятлива соціально-демографічна ситуація, зниження доходів населення. 4. Високі ставки банківського кредитування 5. Зростання цін на сировину 6. Відсутність державних програм підтримки розвитку галузі 	<p style="text-align: center;">Постійний аналіз конкурентоспроможності та швидке реагування на зміну ситуації на ринку</p>	<p style="text-align: center;">Поступове скорочення витрат та вихід з ринку при несприятливій подальшій зовнішній ситуації</p>

Висновки до розділу 2

Дослідження сучасного стану та перспектив розвитку молочної галузі України дозволяє зробити висновок, що в цілому галузь має перспективи розвитку як на вітчизняному, так і на світовому ринку. Вітчизняний ринок молочної продукції далекий від насичення й має хороші перспективи до зростання, але за умови поліпшення добробуту населення, зростання його купівельної спроможності та поліпшення демографічної ситуації, що можливо лише після війни з РФ. Ключові проблеми галузі спостерігаються у сировинному секторі та викликані скороченням поголів'я корів, зменшенні обсягів виробництва молочної сировини та зростанні споживчих цін на неї. Діюча система дрібнотоварного виробництва молока стримує розвиток ринку і обмежує його потенціал через низьку якість продукції, невисоку продуктивність корів, а також відсутність чіткої взаємодії між господарствами населення та переробними підприємствами. Відповідно до цього, система виробництва і збору молока, яке, більш, ніж на 50% виробляється в господарствах населення потребує вдосконалення. З проблемами, які поставали в довоєнний період, у сучасних умовах впоратися буде ще складніше, проте галузь має значний потенціал, та в довгостроковій перспективі може стати локомотивом не тільки харчової промисловості, а народного господарства в цілому. В цілому для забезпечення сталого розвитку галузі мають бути розроблені та впроваджені заходи по стимулюванню розвитку галузі з боку держави, створення вертикально інтегрованих бізнес-структур, впровадження техніко-технологічних інновацій.

Досліджуване в роботі підприємство – товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», є великим виробником молочної продукції з вагомими досвідом роботи на ринку. За рахунок значного досвіду, технічного та кадрового потенціалу, достатньої долі ринку, підприємство генерує великі прибутки, необхідні для забезпечення обороту коштів та відтворення усіх їх ресурсів. Найбільшої загрози діяльності підприємства спричиняє сьогодні збройне вторгнення РФ та викликані цим наслідки.

Подальший розвиток підприємства та забезпечення його високої конкурентоздатності сьогодні залежить від ефективності заходів, спрямованих на мінімізацію як глобальних, так і національних ризиків, що в свою чергу передбачає мобілізацію усіх внутрішніх резервів для забезпечення прибутковості діяльності та отримання достатніх фінансових ресурсів.

Проведений аналіз результатів господарської діяльності підприємства за два роки дозволяє зробити висновок, що незважаючи на ряд негативних характеристик діяльності (значні фінансові витрати, надмірний розмір дебіторської заборгованості, а отже надмірний рівень комерційних та фінансових ризиків), в цілому підприємство працює ефективно (висока прибутковість діяльності, ефективне управління витратами та виробничими ресурсами, збалансована структура капіталу підприємства), більш того, в 2023 році порівняно з 2022 роком ефективність зросла. Проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства методом «багатокутника конкурентоспроможності», дозволяє зробити висновок, що підприємство може бути віднесено до лідерів галузі (поряд з ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» та ТОВ «Люстдорф»). При цьому підприємство не має очевидних слабких сторін в той час, як висока прибутковість діяльності та оборотність коштів може вважатися його конкурентними перевагами. Визначено, що для подальшого підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності доцільними є заходи, спрямовані на оптимізацію цінової політики підприємства та подальший розвиток виробничої програми (особливо в сегментах доступної продукції). Актуальними також є заходи спрямовані на впровадження інновацій, як технічних, так і технологічних і продуктових.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДУ ПО ПІДВИЩЕННЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Обґрунтування проєкту впровадження інноваційної продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Проаналізувавши стан досліджуваного підприємства, його ринкового середовища, можна сформулювати загальну стратегію підвищення конкурентоспроможності. З урахуванням значного нарощування обсягів виробленої та реалізованої продукції у фактичних кризових умовах господарювання та генерування значного прибутку в короткостроковому і середньостроковому періоді доцільно використовувати стратегію концентрованого зростання. Ця стратегія пов'язана зі зміною (розвитком) продукту та (чи) ринку. У випадку проходження цими стратегіями підприємство намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретними проявами стратегії є:

- стратегія посилення позиції на ринку, за якої підприємство робить усе, щоб з власним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії для реалізації вимагає великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення горизонтальної інтеграції, за якої підприємство намагається установити контроль над своїми конкурентами;
- стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- стратегія розвитку продукту, яка припускає вирішення задачі росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Для досліджуваного підприємства найбільш привабливою, на нашу думку, є використання саме третього різновиду стратегії концентрованого

зростання, а саме стратегії розвитку продукту (саме конкурентоспроможність продукту, за думкою провідних виробників та маркетологів, визначає комерційний успіх реального інвестиційного проєкту).

Останнім часом в Україні намітилася тенденція до поступового зростання обсягів виробництва продукції, яка відповідає сучасним вимогам здорового харчування. В цьому контексті актуальними є питання насиченості ринку молочних продуктів функціональною продукцією та продукцією з підвищеною харчовою цінністю. Така продукція, як вважає переважна більшість експертів ринків харчових продуктів, є продукцією найближчого майбутнього. Сьогодні продукція підвищеної харчової цінності користується значним попитом у Західній Європі, оскільки вважається більш корисною для здоров'я [56].

У країнах ЄС розвиток бізнесу на продуктах підвищеної харчової цінності підтримує законодавство. Крім того, деякі країни з національного бюджету фінансують рекламу та інформування громадян про основні особливості зазначеної продукції зі споживчої точки зору. У країнах Східної Європи цей бізнес розвивається гірше, тому що історія його коротша. Якщо в «старій» Європі активний рух почався ще в 70–80-і роки, то в Східній Європі зовсім недавно.

Такі продукти харчування підтримують функціональність організму [57;58], тому в наш час такі продукти харчування стали називати фізіологічно функціональними або стисло функціональними.

До функціональних продуктів належать продукти, які позитивно впливають на здоров'я людини, у разі регулярного вживання в ефективних дозах [59, с. 28]. Крім постачання харчових речовин, які мають позитивне біологічне значення для організму людини, вони допомагають адаптуватися до впливу зовнішнього середовища, попередити виникнення захворювань та запобігти несвоєчасному старінню. Функціональні продукти розглядають не тільки як джерело пластичних речовин та енергії, але й як складний медикаментозний комплекс, який дозволяє отримати достовірний лікувально-профілактичний ефект [56]. Місце функціональних продуктів визначають як

проміжне між продуктами загального харчування, тобто тими, які входять до раціону всіх верств населення, та є продуктами лікувального харчування.

Функціональні властивості харчових продуктів визначаються біологічними та фармакологічними властивостями функціональних інгредієнтів, що входять до їх складу. Такі інгредієнти повинні відповідати наступним вимогам:

- мати природне походження;
- вживатися перорально, як звичайна їжа;
- не знижувати позитивних цінностей харчових продуктів;
- бути безпечними з точки зору збалансованого харчування;
- бути корисними для здоров'я (корисні якості повинні бути науково підтверджені, а добові дози ухвалені фахівцями);
- мати чітко визначені фізико-хімічні показники, методи дослідження яких відомі та доступні.

На сучасному етапі розвитку харчової науки та технології можна виділити такі основні категорії функціональних інгредієнтів харчових продуктів: мінеральні речовини; вітаміни; ізопреноїди та глікозиди; харчові волокна; поліненасичені жирні кислоти; олігосахариди, що не засвоюються; пептиди та амінокислоти; стійкі крохмалі; ферменти; антиоксиданти; пробіотичні бактерії [59, с. 112].

Значне місце серед функціональних продуктів займають напої. У закордонній практиці функціональні напої умовно поділяють на чотири основні групи: спортивні, енергетичні, здорові та нутрицевтики [59, с. 114].

Здорові напої призначені для масового споживання та є найбільш популярними з функціональних. Ці напої збагачені вітамінами, мінералами, ненасиченими жирними кислотами та харчовими волокнами, які сприяють попередженню серцево-судинних, шлунково-кишкових та онкологічних захворювань. Основним компонентом цих напоїв є вода, частіш за все мінеральна; фруктові та овочеві соки, їх суміші; молочна основа; стимулюючі речовини. До цієї групи відносять напої серії «АСЕ», напої на молочній основі

та стимуляторівмісні. Серед здорових напоїв на сході найбільш розповсюдженими є напої серії «АСЕ», які отримали свою назву через комплекс вітамінів, що входять до їх складу. Напої містять не менш, ніж 20 % соку, який здебільшого представлений їх сумішшю. До цих напоїв також іноді вводять харчові волокна та ненасичені жирні кислоти. Напої на молочній основі містять знежирене молоко та пахту. Наприклад, напій «GoBanana» (Німеччина) включає молоко та свіжі банани, які містять вітаміни групи В, фолієву кислоту і калій.

Напої-нутрицевтики мають підвищену харчову цінність або мають значну біологічну активність за рахунок збагачення їх додатковими харчовими речовинами: вітамінами, мікроелементами, фосфоліпідами, незамінними жирними кислотами та ін. Прикладом таких напоїв можуть бути збагачені вітамінами фруктові та овочеві соки.

Для спортивних напоїв висунуті наступні вимоги: вони повинні постачати енергію до м'язів; підтримувати та поліпшувати працездатність організму; компенсувати витрати рідини у разі фізичних навантажень; до їх основного компонентного складу повинні входити, крім води, легкозасвоювані вуглеводи та мінеральні речовини (іноді амінокислоти, кофеїн). Прикладом спортивного напою може бути «Споживач втоми» (США), який містить поживну суміш «Ватсон», вітаміни групи В, антиоксиданти та женьшень.

У групі спортивних виділяють три категорії напоїв: ізотонічні, гіпертонічні та гіпотонічні. Ізотонічні напої містять вуглеводи і рідину у необхідній кількості для відновлення її витрат у разі фізичних навантажень. Гіпертонічні напої використовують як компонент підготовчої дієти, який дозволяє спортсмену швидко відновити витрачені енергетичні резерви без вживання великої кількості вуглеводвмісної їжі. Гіпотонічні напої сприяють нормалізації та відновленню водного балансу організму та є низькокалорійними («Лайт» напої). За рекомендаціями лікарів, у разі незначних фізичних навантажень, які тривають менш, ніж годину необхідно вживати звичайну воду. У разі значних фізичних навантажень необхідно випивати напій, при цьому

мати на увазі, що підчас додавання у воду будь-якої речовини процес всмоктування уповільнюється.

Енергетичні напої орієнтовані переважно на молодь. Для цих напоїв характерним є вміст вуглеводів (джерела енергії), вітамінів, кофеїну, таурину та інших інгредієнтів. Прикладом таких напоїв може бути «RedBull» (Австрія). Деякі спортсмени і представники промисловості прирівнюють цей напій до звичайної кави.

Спортивні та енергетичні напої мають тонізуючий ефект та стимулюють енергетичні процеси в організмі. Також вважають, що ці напої повинні виводити з організму шкідливі токсичні речовини, підвищувати стійкість організму до хвороб у екологічно небезпечних районах.

Виробництво функціональної продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» окрім розширення виробничої програми, додаткового задоволення потреб споживачів і на цій основі підвищення конкурентоспроможності та загальної ефективності діяльності може сприяти вирішенню ще однієї сучасної проблеми молочної промисловості, а саме наявності та необхідності переробки або утилізації значної кількості відходів виробництва: молочної сироватки.

Раціональне використання вторинної молочної сировини є важливим резервом отримання додаткового білка тваринного походження. Серед загального обсягу стічних вод вітчизняних молокопереробних підприємств 60% займає сироватка [60, с. 128]. Причини – недотримання нормативів збору; недосконалі конструкції обладнання, в яких відсутнє пристосування для збору сироватки або відсутність технічної бази для її переробки; несвідоме ставлення керівників підприємств до втрати цінних сировинних ресурсів.

Така ситуація призводить до негативних наслідків за двома основними складовими. По-перше, до втрати біологічно цінної молочної сировини в умовах актуальності проблеми дефіциту білка. По-друге, виникає загострення екологічної проблеми – забруднення внутрішніх вод збільшенням вмісту азоту, фосфору та органічних речовин у стічних водах [60, с. 130].

Переробка молочної сироватки є однією з актуальних проблем, що не знайшла оптимального вирішення не тільки в Україні, а й у світі.

Молочна сироватка – природний побічний продукт переробки кисломолочних і твердих сичугових сирів, казеїну, який містить 6,3% сухих речовин (у тому числі 4,5% лактози), 0,3% молочного жиру, 0,9% білка. Вона характеризується збалансованим вмістом незамінних амінокислот (метіоніну, лізину, гістидину, триптофану тощо), які забезпечують регенерацію білків печінки, плазми крові та гемоглобіну. Молочна сироватка також багата на вітаміни: групи В, А, С, Е, нікотинову й фолієву кислоти, холін, біотин тощо; на мінеральні речовини – кальцій, калій, магній, фосфор, – яких міститься 0.6% [61, с. 22].

Щоденне споживання 1 л молочної сироватки забезпечує 2/3 добової потреби організму в кальції, 80 % – у вітаміні В2, 1/3 – у вітамінах В1, В6, В12, 40% – у калії. Високий вміст в ній молочного цукру є одним із факторів нормального травлення та збереження здорової кишкової мікрофлори людини. Із білків молока практично повністю переходять у сироватку альбумін і глобулін, а казеїн залишається в сирі. Крім того, сироватка – самий малокалорійний молочний продукт, енергетична цінність якого майже втричі нижча молока [62, с. 78].

Беззаперечним лідером виробництва й експорту сироватки та продуктів на її основі є держави Європейського Союзу та США. Щодо самих експортних потоків, то вся продукція з Нової Зеландії експортується до США. Азійський та ринок Океанії заповнюються продуктами з країн Євросоюзу, Америки та Австралії. Експортні потоки Канади рухаються лише в одному напрямку – до США. Американська продукція, окрім уже названих ринків збуту, потрапляє до центральної Америки та Канади [63, с. 33].

Сучасний асортимент продуктів із сироватки включає як просту солодку суху сироватку, так і сироваткові концентрати та ізоляти [64, с. 59].

У США існує понад трьохсот виробників сироваткових протеїнів. Вони постійно розширюють асортимент продукції за рахунок нових видів обробки білка та включенням його до складу сумішей різноманітних біологічних добавок. Світовими лідерами з продажу сироваткових протеїнів є компанії Protein Schptimum, Prolab, Eas, Muscle tech, Next [64, с. 62].

Таким чином, висока біологічна цінність молочної сироватки зумовлена збалансованим вмістом усіх незамінних амінокислот, ряду вітамінів і мікроелементів, уможливує її застосування як універсальної сировини у різних галузях харчової промисловості.

Отже, доцільність та необхідність організації раціонального використання молочної сироватки на підприємствах молочноконсервної галузі зумовлена екологічними, економічними та соціальними чинниками.

З урахуванням всього вищенаведеного та наявності вагомих досягнень в сфері розробки продуктів харчування вітчизняних науковців в проєкті до реалізації пропонується впровадження у виробництво нового інноваційного продукту, а саме сухого білкового продукту для спортивного харчування (на основі сироватко-протеїнового концентрату 65% (КСБ-УФ-65)).

Сироватко-протеїновий концентрат 65% (концентрат сироваткового білка) (Whey protein concentrate 65%) виробляється з молочної сироватки за допомогою ультрафільтрації [64, с. 64].

Сироватко-протеїновий концентрат 65% – це чистий білок. Він характеризується багатим складом амінокислот, м'яким молочним смаком і швидким засвоєнням. Виключна користь КСБ полягає у тому, що він [64, с. 65]:

- забезпечує швидке відновлення м'язової тканини під час спортивних навантажень, унаслідок чого немає больових відчуттів після занять;
- протеїн не перевантажує шлунково-кишковий тракт і забезпечує тільки необхідними компонентами з високою швидкістю засвоєння;
- сприяє зниженню ваги;
- перешкоджає відкладенню жирів.

Особлива фінансова привабливість проєкту полягає в тому, що переробка вторинних матеріальних ресурсів, в даному випадку молочної сироватки, є

високо рентабельною, оскільки матеріальні витрати в цьому випадку (продукція харчової промисловості є матеріаломісткою) значно нижчі порівняно з класичними видами продукції, вироблених з незбираного молока.

Проект виробництва нової продукції може бути реалізованим у діючій виробничій будівлі підприємства та вимагатиме установки нового (додаткового) виробничого устаткування, розрахунки по якому будуть здійснені нижче.

3.2. Оцінка ефективності проекту впровадження інноваційної продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Визначення обсягу виробної продукції та доходів від її реалізації.

З урахуванням високого ступеня невизначеності ринкового середовища та потенційного попиту на нову продукцію, а також пілотності проекту, заплануємо обсяги виробництва продукції в розмірі 30 тонн на рік.

При конкурентній ціні 1 кг сухих білкових продуктів для спортивного харчування в розмірі 280 грн плановий обсяг виробленої продукції у вартісному виразі (дохід) складе:

$$РП = 280 * 30 = 8400 \text{ тис. грн.}$$

Визначення додаткових витрат в результаті реалізації проекту

Додаткові витрати, які пов'язані з комерційною реалізацією проекту, пов'язані з необхідністю установки нового устаткування, додатковими витратами матеріальних ресурсів, зростанням витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи, а також рядом інших, переважно, накладних витрат.

Визначимо зміну поточних витрат підприємства (собівартість нової продукції) в розрізі елементів витрат, а саме:

- матеріальні витрати (витрати сировини, основних та допоміжних матеріалів, тари та пакування, енергоресурсів на технологічні цілі);
- витрати на оплату праці,
- відрахування на соціальні заходи (єдиний соціальний внесок),
- амортизація

– інші витрати.

Визначимо спочатку прямі матеріальні витрати (витрати на сировину та матеріали) виходячи з рецептури впроваджуваної продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок витрат сировини та матеріалів на виробництво сухого білкового продукту для спортивного харчування

Сировина	Кількість на 1 тону (без врахування втрат)	Ціна, грн/кг (уп)	Вартість на 1 тону, грн
1. КСБ-УФ-65 (СР=96%) – трансферт	338,5	190	64315
2. Молоко сухе знежирене (СР=96%)	338,5	80	27080
3. Фруктоза (СР=99,9%)	226	90	20340
4. Лактулоза суха (СР=99,9%)	40,4	210	8484
5. Пектин високометокси-льований (СР=99,9%)	40,4	550	22220
7. Какао-порошок (СР=99,9%)	16,2	150	2430
8. Закваска <i>FD DVS Bb-12</i> , гр. (без врахування у загальній масі рецеп-турних компонентів)	100	1020	1020
Разом	1000		145889

Джерело: [64, с. 65].

Загальна вартість сировини на плановий обсяг виробництва складе $145889 \cdot 30 / 1000 = 4376,7$ тис. грн. До складу прямих матеріальних витрат включаються також витрати на транспортування сировини, тару та пакування, частина технологічних та організаційних втрат, витрати на допоміжні матеріали. Дана частина витрат через ряд об'єктивних причин не може бути визначена прямим шляхом (через нормування), а тому доцільним в даному випадку є непряме визначення зазначених витрат.

Заплануємо зазначені витрати в розмірі 20% від прямих витрат на сировину (визначені прямим шляхом):

$$M_{\text{Він}} = 4376,7 \cdot 0,2 = 875,3 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, загальний розмір прямих матеріальних витрат складе:

$$M_{\text{В}} = 4376,7 + 875,3 = 5252,0 \text{ тис. грн.}$$

Далі визначимо зміну поточних витрат, викликану установкою нового устаткування, а саме:

- амортизація устаткування;
- витрати на поточний ремонт устаткування;

- витрати на утримання та експлуатацію устаткування;
- витрати на енергоресурси, що споживаються устаткуванням (відповідно до норм споживання, терміну використання та тарифів);
- витрати на оплату праці (відповідно до норм обслуговування устаткування та тарифних ставок);
- відрахування на соціальні заходи (22% від витрат на оплату праці).

Техніко-економічна характеристика впроваджуваного устаткування наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Техніко-економічна характеристика впроваджуваного устаткування

Показник	Устаткування	
	Змішувач сипучих продуктів СПБ-1	Фасувальний автомат із ваговим дозатором АФ-10-В
Технічна норма продуктивності	600 кг/год.	600 уп./год.
Маса, кг.	190	250
Розміри, мм.	1200/1300/1400	1300/1500/3800
Потужність струмоприймачів, кВт/год	0,8	1,5
Чисельність обслуговуючого персоналу (норма обслуговування), осіб	0,5	0,5
Ціна придбання устаткування, грн	80000	610000

Джерело: [64, с. 66].

Нормативно-довідкова інформація, використовувана при розрахунках представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Нормативно-довідкова інформація використовувана для розрахунків

Показники	Значення
1. Норматив відрахувань у соціальні фонди (єдиний соціальний внесок), % від основної й додаткової зарплати.	22
2. Норма амортизації устаткування, %	20
3. Норма витрат на ремонтні роботи устаткування, %	3,0
4. Норма витрат по утриманню й експлуатації устаткування, %	1,5
5. Річний фонд робочого часу, годин	2000
6. Собівартість 1 кВт/год електроенергії, грн	3,45
7. Коефіцієнт використання інженерного ресурсу	0,8
8. Годинна тарифна ставка (4 розряд), грн	62,8

Джерело: [65].

Для розрахунку витрат по експлуатації устаткування зробимо розрахунок капітальних вкладень (інвестицій) по устаткуванню.

Капіталовкладення по устаткуванню (I_y) будуть сумою наступних видів витрат:

- вартість устаткування (Π);
- транспортні витрати (Tr) – 3% від вартості устаткування;
- монтажні роботи (Mn) – 4% від вартості устаткування;
- інші витрати (In) – 3% від вартості устаткування;

$$I_y = (610000 + 80000) + (610000 + 80000) * 0,03 + (610000 + 80000) * 0,04 + (610000 + 80000) * 0,03 = 759000 \text{ грн.}$$

Амортизація впроваджуваного устаткування:

$$A_y = 759000 * 0,20 = 151800,0 \text{ грн.}$$

Витрати на ремонтні роботи із впроваджуваного устаткування:

$$P_y = 759000 * 0,03 = 22770,0 \text{ грн.}$$

Витрати по утримуванню й експлуатації впроваджуваного устаткування:

$$C_{ye} = 759000 * 0,015 = 11385,0 \text{ грн.}$$

Витрати по електроенергії, що споживається устаткуванням (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Витрати по електроенергії, що споживається устаткуванням

Найменування енергоресурсу	Од. вим.	Річне споживання	Вартість одиниці	Річні витрати
Електроенергія	кВт/год	$2000 * (0,8 + 1,5) * 0,8 = 3680$	3,45	12696

Джерело: розрахунки автора.

Основна і додаткова заробітна плата робітників, що обслуговують устаткування ($Z_{од}$):

$$Z_{од} = TC_{год} * (1 + K_{пд}) * \Phi_r * (1 + K_{д}), \quad (3.1)$$

де $TC_{год}$ – годинна тарифна ставка, грн.

Φ_r – річний фонд робочого часу одного працівника, годин

$K_{пд}$ – коефіцієнт для визначення премій і доплат, 0,2

$K_{д}$ – коефіцієнт для визначення додаткової заробітної платні, 0,15.

$$Z_{од} = 62,8 * (0,5 + 0,5) * (1 + 0,15) * (1 + 0,2) * 2000 = 173328 \text{ грн.}$$

Відрахування до соціальних фондів на основі заробітної платні робітників, що обслуговують устаткування (єдиний соціальний внесок) ($V_{сф}$):

$$V_{сф} = 173328 * 0,22 = 38132,0 \text{ грн.}$$

В таблиці 3.5 визначимо сумарні поточні витрати по устаткуванню.

Таблиця 3.5

Сумарні витрати за рік по впроваджуваному устаткуванню

Найменування	Сума, грн
Амортизація устаткування	151800,0
Витрати на ремонтні роботи по устаткуванню	22770,0
Витрати по утриманню й експлуатації устаткування	11385,0
Витрати по електроенергії, що споживається устаткуванням	12696,0
Основна й додаткова зарплата робітників, що обслуговують устаткування	173328,0
Відрахування в соціальні фонди на основі зарплати робітників, що обслуговують устаткування (єдиний соціальний внесок)	38132,0
Разом	410111,0

Джерело: розрахунки автора.

До складу виробничої собівартості продукції окрім визначених вище витрат, включаються «загальновиробничі витрати» – комплексні (багатоелементні) витрати, розмір яких визначимо непрямым шляхом в розмірі 30% від суми поточних витрат, розрахованих вище, за виключенням прямих матеріальних витрат:

$$V_z = 410111,0 * 0,3 = 123,0 \text{ тис. грн.}$$

Виробнича собівартість

Виробничу собівартість визначимо як суму усіх попередніх витрат.

$$C_{вир} = 5252,0 + 410111,0/1000 + 123,0 = 5785,1 \text{ тис. грн.}$$

Адміністративні витрати, витрати на збут, інші витрати основної діяльності, проценти за кредитом

Адміністративні витрати (Вадм), витрати на збут (Взб), інші операційні витрати (Він) визначимо на основі фактичних даних підприємства (ТДВ «Яготинський маслозавод») в таблиці 3.6.

З точки зору практичної реалізації проєкту, важливим питанням є визначення джерел його фінансування (потенційне використання позикових коштів передбачає виплату відсотків, що в свою чергу відображається на сумі поточних витрат, а через них на формування прибутку).

Розрахунок адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат

Показник	Фактичні дані	Коефіцієнт покриття витрат	Проект
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4857266	–	8400
Адміністративні витрати, тис. грн	44464	109,24	76,9
Витрати на збут, тис. грн	367149	13,23	634,9
Інші операційні витрати, тис. грн	41416	117,28	71,6

Джерело: розрахунки автора.

Визначення можливих джерел фінансування заходу передбачає розрахунок загальною величиною інвестицій (І), які представляють собою суму інвестицій в основні засоби, що було визначено вище (759,0 тис. грн) та інвестицій в матеріальні оборотні кошти (Іобк).

Інвестиції в матеріальні оборотні кошти визначимо виходячи з планового розміру витрат на сировину та інших прямих матеріальних витрат (5252,0 тис. грн) та коефіцієнта оборотності оборотних коштів підприємства в 2022 році (2,924).

Інвестиції в матеріальні оборотні кошти (Іобк) складуть таким чином $5252,0/2,924 = 1796,2$ тис. грн.

Загальний розмір інвестицій, необхідний для реалізації заходу, складе $1796,2 + 759,0 = 2555,2$ тис. грн.

ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2023 році отримало чистий прибуток в розмірі 255160 тис. грн.

Отже, в даному випадку через умовну безкоштовність власних джерел фінансування, доцільним є використання чистого прибутку (його частини) для фінансування запропонованого проєкту.

Таким чином, реалізація проєкту не передбачає залучення позикового капіталу, а тому фінансові витрати (витрати на виплату відсотків за користування позиковими коштами) відсутні.

Розрахунок повної собівартості продукції представимо в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок повної собівартості продукції (за калькуляційними статтями)

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Сировина та інші прямі матеріальні витрати	5252,0
Енергоресурси на технологічні цілі	12,7
Основна і додаткова заробітна плата	173,3
Відрахування на соціальні заходи	38,1
Амортизація обладнання	151,8
Загальновиробничі витрати	123,0
Інші витрати (витрати по утриманню та експлуатації устаткування, витрати на ремонтні роботи по устаткуванню)	34,2
Виробнича собівартість	5785,1
Адміністративні витрати	76,9
Витрати на збут	634,9
Інші витрати основної діяльності	71,6
Повна собівартість	6568,6

Джерело: розрахунки автора.

В таблиці 3.8 представимо розрахунок поточних витрат підприємства за економічними елементами.

Таблиця 3.8

Розрахунок повної собівартості продукції (за елементами витрат)

Найменування витрат	Значення, тис. грн
Матеріальні витрати (сировина та інші прямі матеріальні витрати, енергоресурси на технологічні цілі)	5264,7
Витрати на оплату праці (основна і додаткова заробітна плата)	173,3
Відрахування на соціальні заходи	38,1
Амортизація (амортизація обладнання)	151,8
Інші витрати (загальновиробничі витрати, витрати по утриманню та експлуатації устаткування, витрати на ремонтні роботи по устаткуванню, адміністративні витрати, витрати на збут, інші витрати основної діяльності)	940,6
РАЗОМ	6568,6

Джерело: розрахунки автора.

Таким чином, проектом передбачається виробництво нової продукції на суму 8400,0 тис. грн, що вимагатиме додаткових поточних витрат в розмірі 6568,6 тис. грн.

Визначення прибутку

Плановий прибуток визначимо як різницю між обсягами реалізації продукції (РП) та повною собівартістю (Спов) за формулою:

$$\Pi = \text{РП} - \text{Спов} \quad (3.2)$$

$$\Pi = 8400,0 - 6568,6 = 1831,4 \text{ тис. грн.}$$

Планова рентабельність продукції складе:

$$\text{Рпр} = \Pi / \text{Сповн} * 100\% = 1831,4 / 6568,6 * 100\% = 27,9\%$$

Плановий чистий прибуток в результаті реалізації проекту складе:

$$\text{ЧП} = \Pi - \Pi * 0,18, \quad (3.3)$$

де 0,18 – відсоткова ставка податку на прибуток, %

$$\text{ЧП} = 1831,4 - 1831,4 * 0,18 = 1501,7 \text{ тис. грн.}$$

Для оцінки економічної ефективності проекту та його інвестиційної привабливості розрахуємо та дамо оцінку таким показникам, як чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), індекс доходності (PI), строк окупності інвестицій (PPd), рентабельність інвестицій.

Термін окупності інвестицій без урахування фактора часу (без дисконтування) становить:

$$T = I / \text{ЧП}, \quad (3.4)$$

$$T = 2555,2 / 1501,7 = 1,70 \text{ року.}$$

Розрахунки показників інвестиційної привабливості проекту представимо в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок показників ефективності та інвестиційної привабливості проекту

Показник	Роки					Разом
	0	1	2	3	4	
I, сума інвестованих у проект коштів, усього, тис. грн	2555,2					2555,2
Середньозважена вартість капіталу (ставка дисконтування), %	18					
Дисконтний множник	1	0,847	0,718	0,609	0,516	
ЧП, чиста (приведена) вартість інвестованих у проект коштів, тис. грн	2555,2					2555,2
Приріст чистого прибутку від проекту, тис. грн		1501,7	1501,7	1501,7	1501,7	
Приріст амортизації в результаті реалізації проекту, тис. грн		151,8	151,8	151,8	151,8	
Грошовий потік від проекту, тис. грн		1653,5	1653,5	1653,5	1653,5	6614,2

Продовження таблиці 3.9

Дисконтований грошовий потік у році, тис. грн		1401,3	1187,6	1006,4	852,9	4448,2
Дисконтований грошовий потік наростаючим підсумком, тис. грн		1401,3	2588,9	3595,3	4448,2	
Дисконтований приріст чистого прибутку, тис. грн		1272,7	1078,5	914,0	774,6	4039,8
Чистий приведений дохід, тис. грн	$NPV = 4448,2 - 2555,2$					1893,0
Внутрішня норма доходності, %	-					53
Індекс доходності	$PI = 4448,2/2555,2$					1,74
Термін окупності інвестицій (дисконтований), років	$PPd = 1 + \frac{2555,2 - 1401,3}{1187,6}$					1,97
Рентабельність інвестицій, %	$ROI = \frac{4039,8}{2555,2/4} * 100\%$					39,5

Джерело: розрахунки автора.

Розраховані в таблиці 3.9 показники ефективності та інвестиційної привабливості проєкту свідчать про високий їх рівень. Так, показник чистого приведенного доходу значно більше нуля, індекс доходності більше 1, внутрішня ставка доходності, а також рентабельність інвестицій знаходиться на високому рівні, термін окупності значно менше граничного (4 роки).

3.3. Розрахунок впливу проєкту виробництва інноваційної продукції на показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Для відображення впливу запропонованого в роботі проєкту впровадження на виробництві нової інноваційної продукції на основні показники діяльності підприємства складемо таблицю 3.10.

Впровадження проєкту виробництва сухих білкових продуктів для спортивного харчування потребуватиме інвестицій в розмірі 2555,2 тис. грн, в тому числі 759,0 тис. грн в основні засоби та 1796,2 тис. грн в оборотні кошти. При плановому обсязі виробленої та реалізованої продукції на 8400,0 тис. грн, витрати складуть 6568,6 тис. грн, що дозволить отримати підприємству додатковий прибуток в розмірі 1831,4 тис. грн. При відсотковій ставці податку на прибуток 18%, зростання чистого прибутку підприємства складе 1501,7 тис. грн, що дозволить окупили необхідні інвестиції протягом 1,7 року, що є ознакою високої ефективності та інвестиційної привабливості розробленого проєкту.

Таблиця 3.10

Вплив заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Найменування заходу	Інвестиції, тис. грн			Зміни показників діяльності підприємства (±)									Строк окупності інвестицій, років
	Всього	у тому числі в		Вироблена (реалізована) продукція, тис. грн.	Собівартість, тис. грн						Чистий прибуток, тис. грн	Чисельність зайнятих, осіб	
		основні засоби	оборотні кошти		Всього	у тому числі:							
						матеріальні витрати	витрати на оплату праці	відрахування на соціальні заходи	амортизація основних засобів	інші поточні операційні витрати			
Впровадження проекту виробництва сухого білкового продукту для спортивного харчування (на основі сироватко-протеїнового концентрату (Whey protein concentrate))	2555,2	759,0	1796,2	8400,0	6568,6	5264,7	173,3	38,1	151,8	940,6	1501,7	1	1,70

Джерело: розрахунки автора на основі [65].

В таблиці 3.11 визначимо вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.11

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» до і після впровадження заходу

Показник	2023 рік	Проектний рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічна виробнича потужність, тонн	127800	127800	0	0,0
2. Фактично вироблено продукції, тонн	104332	104362	30	0,0
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,8164	0,8166	0,0002	0,0
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ), тис. грн				
у діючих цінах	4784703	4793103	8400	0,2
у порівняних цінах	4403016	4411416	8400	0,2
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн	4857266	4865666	8400	0,2
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	855425	856184	759,0	0,1
7. Фондовіддача, грн/грн	5,147	5,152	0,005	0,1
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	1661019	1662815,2	1796,2	0,1
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	2,924	2,926	0,002	0,1
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	921	922	1	0,1
11. Продуктивність праці, тис. грн	4 780,70	4784,62	3,92	0,1
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі	3910212	3916780,6	6568,6	0,2
матеріальні витрати	3246084	3251348,7	5264,7	0,2
витрати на оплату праці	249790	249963,3	173,3	0,1
відрахування на соціальні заходи	52222	52260,1	38,1	0,1
амортизація	73423	73574,8	151,8	0,2
інші операційні витрати	288693	289633,6	940,6	0,3
13. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	0,81723	0,81717	-0,00006	0,0
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,6784	0,6783	-0,0001	0,0
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3979309	3985877,6	6568,6	0,2
16. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн	444037	445868,4	1831,4	0,4
17. Чистий прибуток, тис. грн	255160	256661,7	1501,7	0,6
18. Рентабельність продажів, %	9,142	9,164	0,022	-
19. Рентабельність продукції, %	11,356	11,384	0,028	-

Джерело: розрахунки автора на основі [65].

Розрахунки основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» до та після впровадження заходу дозволяють зробити висновок про підвищення ефективності роботи підприємства в

плановому (проектному) році. Так, впровадження заходу призведе до підвищення ефективності використання усіх виробничих ресурсів: основних засобів, оборотних коштів та персоналу (зростуть показники фондівіддачі, продуктивності праці та коефіцієнт оборотності оборотних коштів). В проектному році на 0,006 коп. зменшаться витрати на 1 грн продукції, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами. Про підвищення ефективності роботи підприємства можна також говорити з урахуванням зростання прибутковості його діяльності: рентабельність продажів по проекту має зрости на 0,022%, продукції на 0,028%, чистий прибуток збільшиться на 1501,7 тис. грн або на 0,6% відносно рівня 2023 року.

З урахуванням того, що прибуток є основним системним джерелом фінансування розвитку підприємства, реалізація заходу через зростання прибутку сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності. Позитивним чином на конкурентоспроможність підприємства вплине також розширення асортименту продукції, що випускає підприємство.

Висновки до розділу 3

Особливої актуальності на молочних підприємствах в цілому та ТДВ «Яготинський маслозавод» зокрема набувають заходи спрямовані на комплексну переробку сировини, підвищення виходу готової продукції та переробки вторинних матеріальних ресурсів (ВМР), а також розширення асортименту продукції з урахуванням сучасних тенденцій в харчуванні. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності діяльності було запропоновано впровадження у виробничу програму підприємства нової продукції, а саме сухого білкового продукту для спортивного харчування (на основі сироватко-протеїнового концентрату (Whey protein concentrate)). Виключна користь основного компоненту продукту, тобто сироватко-протеїнового концентрату полягає у тому, що він забезпечує швидке відновлення м'язової тканини під час спортивних навантажень; не перевантажуючи шлунково-кишковий тракт, забезпечує його тільки

необхідними компонентами з високою швидкістю засвоєння; сприяє зниженню ваги та перешкоджає відкладенню жирів.

З урахуванням пілотності проекту були запропоновані мінімально обґрунтовані обсяги виробництва нової продукції (20 тонн на рік) з відповідними засадами ціноутворення. Виробництво та продаж 20 тонн продукції дозволить підприємству отримати дохід в розмірі 8400 тис. грн, при цьому собівартість нової продукції складе 6568,6 тис. грн. Таким чином, плановий розмір прибутку підприємства дорівнює 1831,4 тис. грн, що з урахуванням 18% ставки податку на прибуток дозволить підприємству збільшити свій чистий прибуток на 1501,7 тис. грн. Було визначено, що реалізація заходу потребуватиме інвестицій в розмірі 2555,2 тис. грн, в тому числі в матеріальні елементи оборотних коштів 1796,2 тис. грн, в основні засоби (дві додаткові одиниці устаткування) 759,0 тис. грн.

Розраховані показники ефективності та інвестиційної привабливості заходу, а саме термін окупності інвестицій, чистий приведений дохід, внутрішня ставка доходності, індекс доходності та рентабельність інвестицій свідчать про високий рівень привабливості проекту для підприємства. Потенційне впровадження заходу позитивним чином відобразиться на основних показниках діяльності підприємства. Так, витрати на 1 грн продукції скоротяться на 0,06 коп., рентабельність продукції зросте на 0,028%, рентабельність продажів збільшиться на 0,022%. Окрім позитивного впливу на загальну ефективність діяльності, впровадження заходу за рахунок розширення асортименту продукції та зростання прибутковості діяльності підвищить конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження у відповідності до встановлених мети та завдань бакалаврської роботи можуть бути сформульовані відповідні висновки.

За результатами проведеного теоретичного дослідження встановлено, що у конкурентоспроможності підприємства відображаються сукупні результати роботи всіх його підрозділів, стан матеріально-технічної бази, ефективність кадрового і фінансового забезпечення, рівень управління та здатність оперативно реагувати на зміну в поведінці та смаках покупців. В результаті узагальнення визначень конкурентоспроможності підприємства можна констатувати, що основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності та успішності економічного суб'єкта є: відносний характер (конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку), релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища, часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

В процесі дослідження визначено, що сьогодні відсутній єдиний методичний механізм оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Тим не менш, можна відзначити низку методичних прийомів щодо її оцінювання, ефективність використання яких доведена як досвідом здійснення практичної діяльності, так і науковим обґрунтуванням їх використання. Так, широкого застосування сьогодні набули методи стратегічного аналізу, нормативно-аналітичні методи, засновані на аналізі бухгалтерської та управлінської інформації (наприклад, метод «ефективної

конкуренції»), методи, засновані на розумінні конкурентоспроможності як латентної ознаки підприємства. Кожен метод характеризується відповідними перевагами та недоліками, а тому отримання достовірних результатів оцінки конкурентоспроможності передбачає використання декількох методів з подальшим узгодженням отриманих результатів. Незважаючи на тривалий історичний генезис даної категорії та відповідний шлях розвитку методів оцінки конкурентоспроможності, науковці та практики сьогодні акцентують увагу на тому, що неможливо запропонувати єдиного стратегічного бачення для усіх випадків оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі науково обґрунтованої системи показників.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства в умовах нестабільної ринкової ситуації є необхідною умовою адекватної оцінки та підвищення конкурентоспроможності, збільшення та покращення використання інноваційного потенціалу як одного з головних чинників забезпечення сталого розвитку підприємства. Ринок молока та молочної продукції України, який є зовнішнім середовищем ТДВ «Яготинський маслозавод» як об'єкта, на прикладі якого досліджувалися господарські процеси з точки зору оцінки конкурентоспроможності, характеризується значною нестабільністю і переважанням кризових явищ. Основні негативні тенденції спостерігаються у сировинному секторі, що проявляється у скороченні поголів'я корів, зменшенні обсягів виробництва молочної сировини та зростання споживчих цін на неї. Важливими чинниками, які значно ускладнюють функціонування галузі є прямі (окупація територій, руйнування через обстріли тощо) та непрямі (відтік робочої сили за кордон, порушення господарських зав'язків, падіння попиту тощо) наслідки військової агресії зі сторони рф. Незважаючи на скрутне фактичне становище галузі, з точки зору реалізації міжнародного потенціалу ринку молокопродуктів, важливим напрямом вдосконалення є підвищення рівня конкурентоспроможності продукції за рахунок наступних заходів: розробки програми розміщення та розвитку сировинних зон з метою отримання екологічно чистої молкосировини, а також системи контролю та

управління якістю молока і молочних продуктів на всіх етапах технологічного процесу; удосконалення системи стандартизації та сертифікації продукції, адаптування її до світових вимог; забезпечення якості молочноконсервної продукції, сировини, обладнання, дотримання вимог технологій, поліпшення санітарно-гігієнічних умов виробництва. З точки зору переробних підприємств, найбільш вагомими є пропозиції щодо підвищення спеціалізації виробництва; розширення мережі збуту продукції; оптимізації роботи на національному ринку; розширення асортименту і створення екологічно чистої продукції; розробка комплексу маркетингу для багатьох підприємств. Важливим резервом підвищення ефективності діяльності молокопереробних підприємств є інтенсифікація господарських процесів за рахунок активізації інноваційної діяльності та впровадження у господарську практику інновацій, а також, з урахуванням значної кількості відходів виробництва (сироватки та пахти), підвищення рівня комплексності переробки сировини за рахунок впровадження проєктів по переробці вторинних матеріальних ресурсів.

В роботі було проведено дослідження ефективності діяльності товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» та оцінена його конкурентоспроможність. Визначено, що підприємство є одним з лідерів на ринку молочної продукції України. Маючи значні об'єктивні сильні сторони, як-от вагомий досвід роботи, наявність великого технічного та кадрового потенціалу, значної контрольованої долі ринку, підприємство генерує великі прибутки, забезпечуючи тим самим умови для високої своєї конкурентоспроможності. Сьогодні найбільшою загрозою діяльності підприємства спричиняє збройне вторгнення РФ та викликані цим прямі та непрямі наслідки. Виконаний аналіз результатів господарської діяльності підприємства за два роки дозволяє зробити висновок, що незважаючи на ряд негативних характеристик діяльності, а саме значних фінансових витрат та надмірного розміру дебіторської заборгованості по комерційних операціях, в цілому рівень ефективності діяльності підприємства високий. Так, можна відзначити високу прибутковість діяльності, причому як в абсолютному

вираженні (великі значення чистого прибутку та прибутку від операційної діяльності), так і у відносному (високі значення показників рентабельності). Сильною стороною підприємства з точки зору забезпечення високої конкурентоспроможності в середньостроковій та стратегічній перспективі є збалансована структура капіталу, яка дозволяє зробити висновок про достатній рівень фінансової стійкості підприємства. Проведений за допомогою методу «багатокутника» аналіз конкурентоспроможності підприємства (профілограма конкурентоспроможності), дозволяє зробити висновок, що підприємство у виборці з шести провідних підприємств, може бути віднесено до лідерів галузі (поряд з ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» та ТОВ «Люстдорф»). Також може бути відзначена відсутність у «Яготинського маслозаводу» очевидних (порівняно з іншими підприємствами вибірки) слабких сторін в той час, як висока прибутковість діяльності та оборотність коштів може вважатися його конкурентними перевагами. Визначено, що для підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності доцільними для впровадження є заходи, спрямовані на оптимізацію та розширення виробничої програми, а також заходи, спрямовані на впровадження інновацій.

На основі результатів аналізу ефективності діяльності підприємства в 2022–2023 роках та оцінки його конкурентоспроможності, виявлених його слабких та сильних сторонах, а також висновках щодо основних трендів розвитку ринку до реалізації було запропоновано впровадження у виробничу програму нової інноваційної продукції, а саме сухого білкового продукту для спортивного харчування (на основі сироватко-протеїнового концентрату (Whey protein concentrate)). Кумулятивний позитивний ефект від заходу є результатом дії двох чинників: розширення виробничої програми підприємства та отримання за рахунок додаткового обсягу продукції відповідного прибутку, та поглиблення переробки сировини, а саме переробки молочної сироватки (головний компонент нової продукції – суха ультрафільтрована молочна сироватка). В результаті проведених в роботі

розрахунків було визначено, що виробництво нової продукції дозволить отримати додатковий чистий прибуток в розмірі 1501,7 тис. грн, що дозволить окупити необхідні для реалізації проєкту інвестиції в розмірі 2555,2 тис. грн протягом 1,7 року, що свідчить про високий рівень ефективності проєкту. Розрахунок показників чистого приведеного доходу, внутрішньої норми доходності, рентабельності інвестицій та індексу доходності підтверджує висновок про ефективність та інвестиційну привабливість заходу. Впровадження заходу дозволить покращити основні узагальнюючі показники діяльності підприємства, а за рахунок розширення виробничої програми та збільшення чистого прибутку підвищити його конкурентоспроможність.

Таким чином, завдання, що були сформульовані в роботі, можна вважати виконаними, а мету – досягнутою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15.
2. Романенко В. Конкуренція і конкурентоспроможність: навч. посіб. Луцьк: Вежа, 2001. 460 с.
3. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 269 с.
4. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 11. С. 125–133.
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
6. Черемис Ю. Основні поняття та фактори конкурентоспроможності: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 241 с.
7. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства та продукції: навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2010. 272 с.
8. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2009. 256 с.
9. Ордець О. М., Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-практ. посіб. Київ: Професіонал, 2012. 280 с.
10. Лапченко О. К. Теоретичні аспекти формування і оцінювання конкурентоспроможності. *Держава і регіони*. 2006. №2. С. 334–340.
11. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Київ: КНЕУ, 2012. 285 с.
12. Паризький І. В. Конкурентоспроможність національної економіки як визначний критерій інноваційно-технологічного розвитку економіки України. *Економіка та держава*. 2017. Вип. 3. С. 47–50.

13. Пономарьова М. С., Захаров І. К., Іваненко В. Є. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності. *Вісник ХНАУ ім .В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 1. С. 458–462.
14. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. Вип. 14. С. 33–38.
15. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-метод. аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
16. Гарбаневич В. В. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2012. 288 с.
17. Трубілін О. А. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Київ: Професіонал, 2014. 312 с.
18. Савченко С. М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. С. 58–63.
19. Пономарьова М. С. Захаров І. К., Іваненко В. Є. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. URL: http://visn.knau.kharkov.ua/visn_2019_1.html (дата звернення: 15.03.2024).
20. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ніка–Центр, 2002. 416 с.
21. Зось-Кіор М. В., Германенко О. М., Собакар Д. Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11), С. 174–180.
22. Ужва А. М., Довгаль О. В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4, № 1. С. 102–108.

23. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С.135–141.

24. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

25. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monograf_ep_oneu_2017_11_12.pdf (дата звернення: 05.04.2024).

26. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2010. 408 с.

27. Малярець Л. М. Норік Л. О. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2009. 216 с.

28. Полтавська Є. О., Іващенко Г. А., Куліков П. М. Конкурентний аналіз. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 385 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14337/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97%20%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%20%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A.pdf> (дата звернення: 05.04.2024).

29. Радєва М. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку критерію ринкових можливостей підприємства. *Держава і регіони*. 2006. № 2. С. 215–220.

30. Шубалий О. М. Методика порівняльної оцінки конкурентоспроможних переваг підприємств галузі. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №1. С. 70–77.

31. Савчук С. И. Методы оценки конкурентоспособности: логика построения и анализ возможностей. *Вісник Тернопільської академії народного господарства. Економіко-математичне моделювання*. 2003. № 14. С. 54–65.

32. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Зб. наук. праць.* 2011. Випуск 32. С. 45–51.

33. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки.* 2012. Випуск 2. С. 22–30.

34. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика: Монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

35. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : УВПК «ЕксОб», 2004. 560 с.

36. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* ОНЕУ. 2013. № 3(2). С. 24–31.

37. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка.* 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 08.05.2024).

38. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 08.05.2024).

39. Придатко Ю. Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. Секція І. Інноваційні засади становлення та розвитку економіки, підприємництва і маркетингу. 2020. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19241/1/158-160.pdf> (дата звернення: 09.05.2024).

40. Маслюківська А. В. Інноваційна теорія Йозефа Шумпетера: від класичного визначення поняття "інновація" до сучасного розуміння інноваційних ідей. *Вісник Київського національного університету імені Тараса*

Шевченка. 2013. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/145_21.pdf (дата звернення: 09.05.2024).

41. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6 (35). С. 29–35.

42. Язлюк Б. О., Питель С. В., Шумський А. В. Шляхи підвищення рівня інноваційного розвитку виробництва з врахуванням регіональної стратегії. *Сталий розвиток економіки*. 2013. 1(18). С. 224–230.

43. Миронюк Т. І. Перспективні напрями діяльності підприємств молокопереробної галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 4 (8). с.13–16.

44. Рашевська Т. О. Перспективи створення нанотехнологій молочних продуктів функціонального призначення. *Молочна промисловість*. 2018. № 1. С. 65–71.

45. Канінський П. К. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку: підручник. Київ: ННЦ ІАЕ, 2018. 292 с.

46. Березін О. В. Продовольчий ринок України. Теоретико-методичні засади формування і розвитку: монографія. Київ: ЦУЛ, 2012. 84 с.

47. Економічна статистика / Економічна діяльність / Сільське, лісове та рибне господарство / Тваринництво. *Державна служба статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.05.2024).

48. Постернікова О. О. Розвиток ринку молока та молочних продуктів в Україні. *Придніпровський науковий вісник*. 2017. №11. С. 98–101.

49. Величко А. Є., Кухарук Р. М., Маслова І. В., Пухлякова М. В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 62–68.

50. Економічна статистика / Економічна діяльність / Промисловість. *Державна служба статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 07.05.2024).

51. Кращі виробники молока. *Ukrainian Business Award*. URL: <https://uba.top/milk/> (дата звернення 07.05.2024).

52. Огляд ринку молока в Україні та світі. *Асоціація виробників молока*. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/oglad-rinku-moloka-v-ukraini-ta-sviti> (дата звернення: 08.05.2024).

53. Як війна-2022 змінює ринок молока в Україні. URL: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminyuye-rinok-moloka-v-ukrajini> (дата звернення: 08.05.2024).

54. Козак О. А. Розвиток молокопродуктового підкомплексу в умовах міжнародної інтеграції України: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021. 400 с.

55. Офіційний сайт АТ «Молочний альянс». ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 09.05.2024).

56. Погарський В. В. Основи харчових технологій. Частина 2: молочні продукти: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2016. 147 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/7063/1/28_Osnovy%20КНТ_16.pdf (дата звернення: 15.05.2024).

57. Ahmed, S. F. Graphical selection of sieve mesh for grain sieves. *Nigerian Journal of Technology*. 2013. vol. 3, № 1. P. 156–174.

58. Belton, P. The Chemical physics of food. John Wiley & Sons, 2008. 264 p.

59. Сирохман І. В., Завгородня В. М. Товарознавство харчових продуктів функціонального призначення. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 544 с.

60. Назаренко Ю.В., Яценко С.Ю. Особливості використання молочної сироватки та ретентату, отримання високоякісних напоїв оздоровчого харчування. *Прогресивні техніка та технології харчових виробництв ресторанного господарства і торгівлі*. 2016. №1(23). С. 127–142.

61. Чагаровський О. П. Хімія молочної сировини : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Одеса: Сімекс-прінт. 2013. 268 с

62. Грек О.В. Технологія продуктів зі знежиреного молока, молочної сироватки і маслянки: навч. посіб. Київ: НУХТ, 2011. 210 с.

63. Савченко О.А. Сучасні технології молочних продуктів: підручник Київ: ЦП «Компринт». 2018. 218 с.

64. Sychevskiy M., Romanchuk I., Minorova A. Milk whey processing: prospects in Ukraine. *Food science and technology*. 2019. V. 13, Issue 4. P. 58– 68.

65. Методичні вказівки до розрахунку економічної ефективності інвестиційних проєктів для здобувачів спеціальності 051 «Економіка» всіх форм навчання. URL: <http://kaf.ep.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/diploma/051/metod-econ-effect-2022.pdf> (дата звернення: 30.05.2024).

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

ННІ прикладної економіки і менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра економіки промисловості

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»



ДОДАТКИ

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

**на тему: «Конкурентоспроможність ТДВ «Яготинський
маслозавод» та шляхи її підвищення»**

Здобувача _____ **Калини Б. В.**

Керівник _____ **д .е. н., проф. Павлов О. І.**

Одеса – 2024 рік

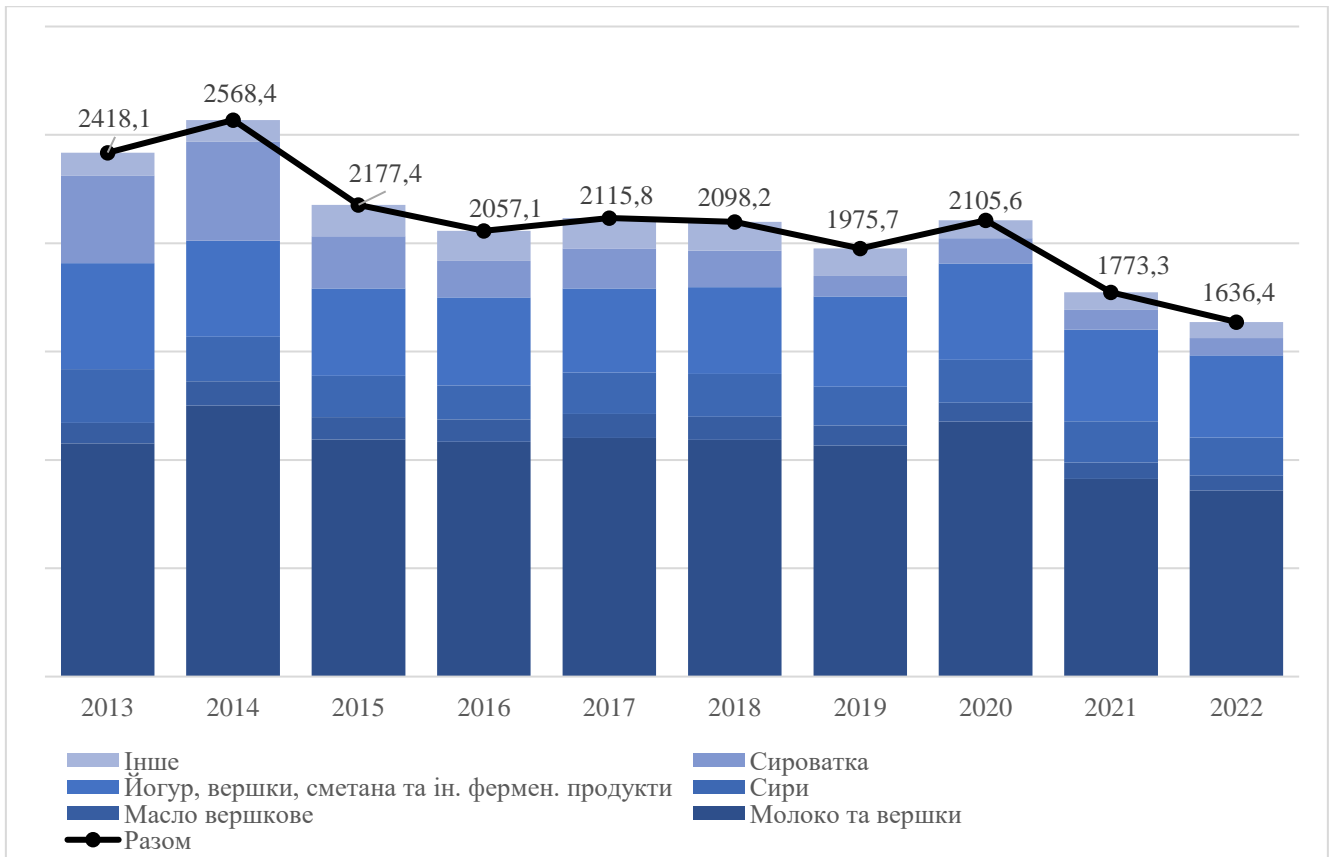


Рис. 1. Динаміка виробництва молочної продукції в Україні, тис. тонн

Таблиця 1

Результати оцінки виробників молочної продукції Ukrainian Business Award

Позиція	Виробник	Торгівельна марка	Бали
1	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»	Молоклія	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-Білл -Данн Україна»	Слов'яночка	21,83
13	ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»	Organic Milk	15,50
14	ФГ «Парубоче»	Своє	5,67
15	ТзОВ «Порицьке» ; ТОВ «Старий Порицьк»	Старий Порицьк	5,17
16	ПрАТ «Данон кремез» (СПІВПРАЦЮЄ З РФ)	Простоквашино	0

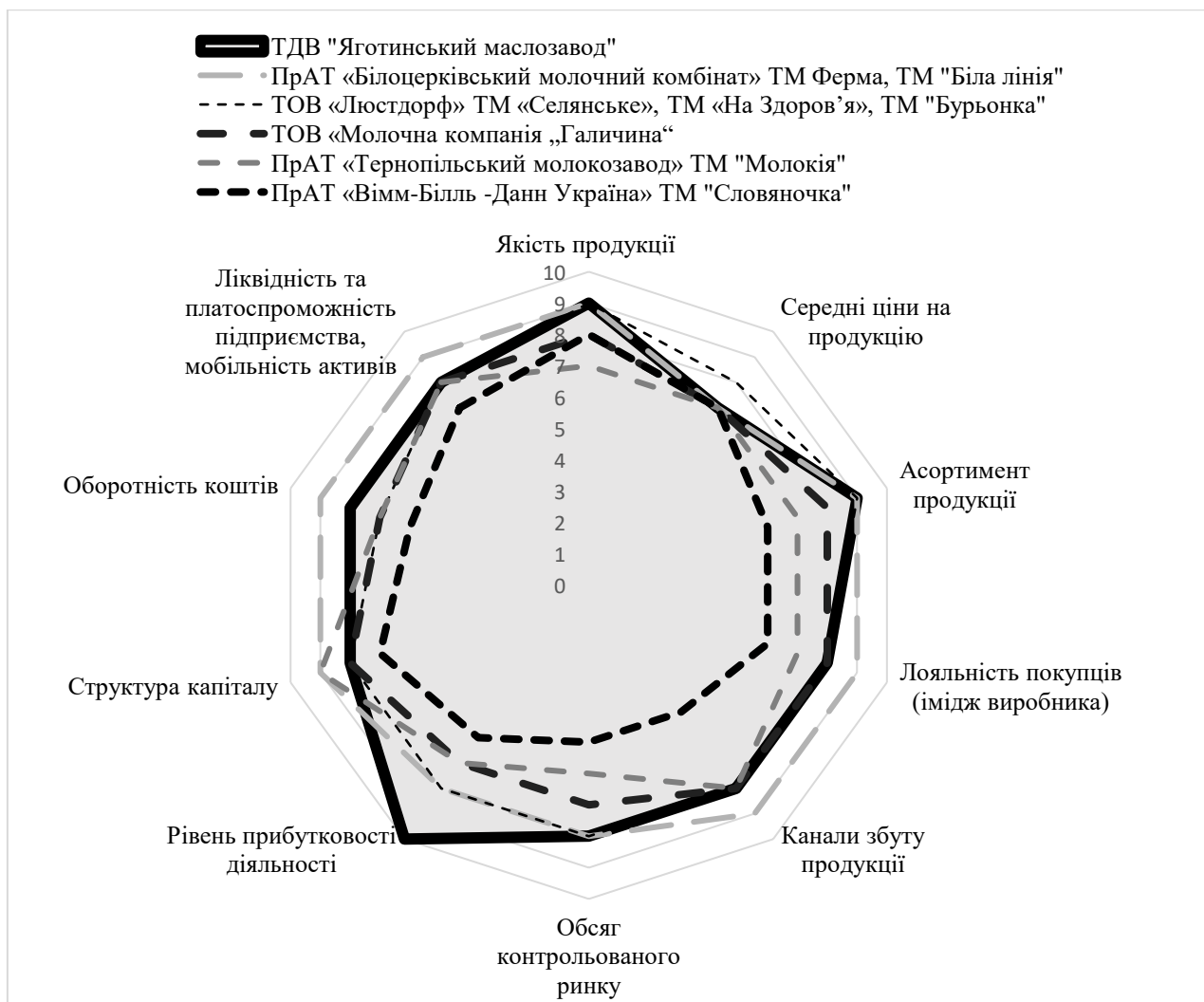


Рис. 2. Багатокутники конкурентоспроможності підприємств

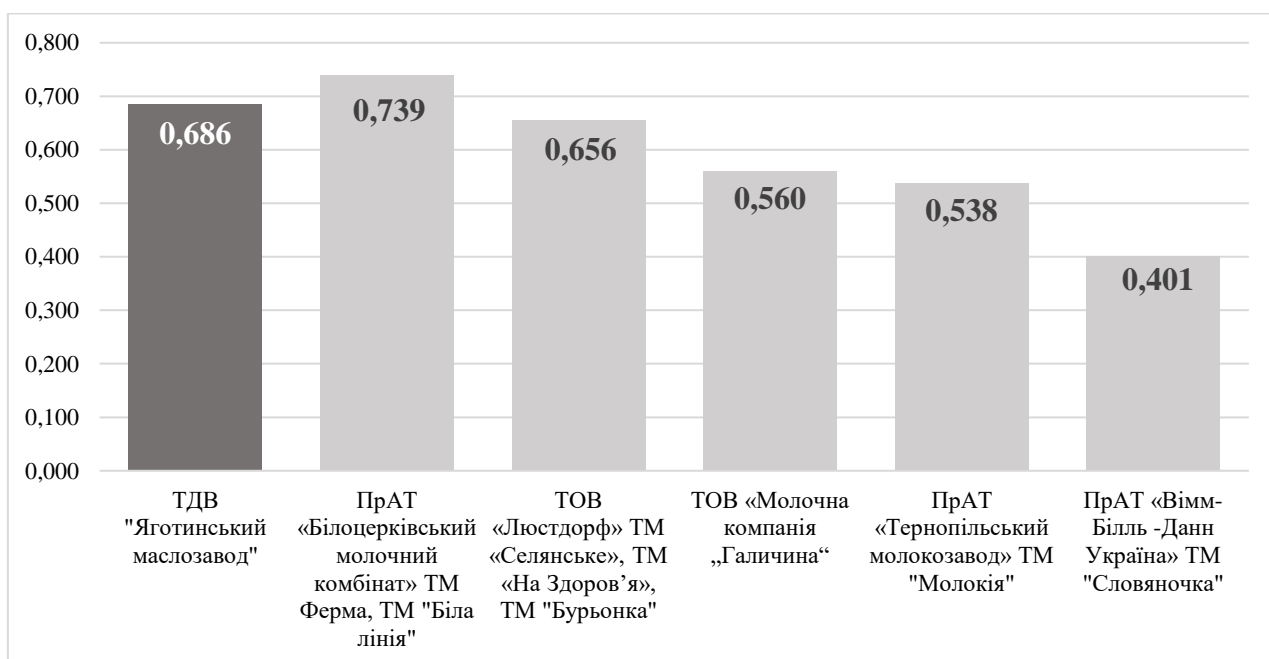


Рис. 3. Інтегральний показник конкурентоспроможності молокопереробних підприємств

Таблиця 2

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічна виробнича потужність, тонн	126800	127800	1000	0,8
2. Фактично вироблено продукції, тонн	87756	104332	16576	18,9
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,692	0,816	0,124	-
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ), тис. грн				
у діючих цінах	3676838	4784703	1107865	30,1
у порівняних цінах	3676838	4403016	726178	19,8
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн	3736091	4857266	1121175	30,0
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	792839	855425	62586	7,9
7. Фондовіддача, грн/грн	4,638	5,147	0,510	11,0
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	1373486	1661019	287533	20,9
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	2,720	2,924	0,204	7,5
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	900	921	21	2,3
11. Продуктивність праці, тис. грн	4 085,4	4 780,7	695,3	17,0
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі	3152908	3910212	757304	24,0
матеріальні витрати	2634094	3246084	611990	23,2
витрати на оплату праці	195918	249790	53872	27,5
відрахування на соціальні заходи	47339	52222	4883	10,3
амортизація	75141	73423	-1718	-2,3
інші операційні витрати	200416	288693	88277	44,0
13. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	0,858	0,817	-0,040	-4,7
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,716	0,678	-0,038	-5,3
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3090847	3979309	888462	28,7
16. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн	291991	444037	152046	52,1
17. Чистий прибуток, тис. грн	155639	255160	99521	63,9
18. Рентабельність продажів, %	7,82	9,14	1,33	-
19. Рентабельність продукції, %	9,26	11,36	2,09	-

Таблиця 3

Вплив заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Найменування заходу	Інвестиції, тис. грн			Зміни показників діяльності підприємства (±)									
	Всього	у тому числі в		Вироблена (реалізована) продукція, тис. грн.	Собівартість, тис. грн						Чистий прибуток, тис. грн	Чисельність зайнятих, осіб	Строк окупності інвестицій, років
		основні засоби	оборотні кошти		Всього	у тому числі:							
						матеріальні витрати	витрати на оплату праці	відрахування на соціальні заходи	амортизація основних засобів	інші поточні операційні витрати			
Впровадження проекту виробництва сухого білкового продукту для спортивного харчування (на основі сироватко-протеїнового концентрату (Whey protein concentrate))	2555,2	759,0	1796,2	8400,0	6568,6	5264,7	173,3	38,1	151,8	940,6	1501,7	1	1,70

Таблиця 4

**Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності
ТДВ «Яготинський маслозавод» до і після впровадження заходу**

Показник	2023 рік	Проектний рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічна виробнича потужність, тонн	127800	127800	0	0,0
2. Фактично вироблено продукції, тонн	104332	104362	30	0,0
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,8164	0,8166	0,0002	0,0
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ), тис. грн				
у діючих цінах	4784703	4793103	8400	0,2
у порівняних цінах	4403016	4411416	8400	0,2
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн	4857266	4865666	8400	0,2
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	855425	856184	759,0	0,1
7. Фондовіддача, грн/грн	5,147	5,152	0,005	0,1
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	1661019	1662815,2	1796,2	0,1
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	2,924	2,926	0,002	0,1
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	921	922	1	0,1
11. Продуктивність праці, тис. грн	4 780,70	4784,62	3,92	0,1
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі	3910212	3916780,6	6568,6	0,2
матеріальні витрати	3246084	3251348,7	5264,7	0,2
витрати на оплату праці	249790	249963,3	173,3	0,1
відрахування на соціальні заходи	52222	52260,1	38,1	0,1
амортизація	73423	73574,8	151,8	0,2
інші операційні витрати	288693	289633,6	940,6	0,3
13. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	0,81723	0,81717	-0,00006	0,0
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,6784	0,6783	-0,0001	0,0
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3979309	3985877,6	6568,6	0,2
16. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн	444037	445868,4	1831,4	0,4
17. Чистий прибуток, тис. грн	255160	256661,7	1501,7	0,6
18. Рентабельність продажів, %	9,142	9,164	0,022	-
19. Рентабельність продукції, %	11,356	11,384	0,028	-