

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему «Оцінка та шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ
«Літинський молзавод» на сучасному етапі»**

ШИФР КРБ.ЕП.1.612-03. _2.2_

Здобувача Красножона О. С. *(прізвище, ініціали)*

Керівник доц. Лобоцька Л.Л *(посада, прізвище та ініціали)*

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 16 червня 2025 р., протокол № 17

Завідувачка кафедри
економіки промисловості _____

Тетяна КУЛАКОВСЬКА

Одеса – 2025 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра економіки промисловості

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____

_____ **Т.Кулаковська**
« ___ » _____ **2024 р.**

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ Красножону Олександрю Сергійовичу

1. Тема роботи **«Оцінка та шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молзавод» на сучасному стані»**

Затверджена наказом від « 01 » _10_ 2024 р. наказ № 612-03

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи « 16 » _06_ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

Закони України, нормативні матеріали, літературні джерела, статистична звітність підприємства за два роки, сайти Internet

4.Перелік питань, які потрібно розробити:

Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи формування конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Аналіз стану молокопереробної галузі України та конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молзавод». Розділ 3. Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молзавод». Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

таблиць 11, рисунків 7

6. Дата видачі завдання 1 .10. 2024 р.

Керівник _____

Лобоцька Л.Л.

Завдання прийняв до виконання _____ Красножон О.С.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1. Розробка теоретичного розділу випускної роботи	20.03.25 – 15.04.25	Виконано
2. Техніко-економічна характеристика підприємства та економічний аналіз за напрямом випускної роботи за три роки	16.04.25– 10.05.25	Виконано
3. Проєкт заходу щодо підвищення ефективності виробництва на ТОВ «Літинський молзавод»	11.05.25 – 31.05.25	Виконано
5. Оформлення випускної роботи	01.06.25 – 06.06.25	Виконано

Здобувач-дипломник _____ Красножон С.О.

Керівник роботи _____ доц. Лобоцька Л.Л.

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 дипломник Красножон О.С. _____
підпис

АНОТАЦІЯ

на випускню роботу бакалавра

КРБ містить 85 сторінок, 41 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел з 38 найменувань, 20 додатків.

Мета роботи: дослідити теоретичні основи поняття конкурентоспроможності підприємства та розробити практичні заходи щодо її підвищення на прикладі ТОВ «Літинський молзавод».

Завданням роботи передбачено: визначення сутності та основних характеристик конкурентоспроможності підприємства; аналіз стану молокопереробної галузі та діяльності ТОВ «Літинський молзавод»; оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування інвестиційного проєкту виробництва нового виду продукції та розрахунок його економічної ефективності.

Об'єктом аналізу, узагальнень і дослідження виступають економічні процеси, пов'язані з діяльністю ТОВ «Літинський молзавод» у молокопереробній галузі.

Предметом дослідження є конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають.

Методи дослідження: методи статистики, порівнянь, факторного аналізу.

За результатами виконаної роботи сформульовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційного проєкту виробництва функціонального сухого молока для військових.

Одержані результати можуть бути використані ТОВ «Літинський молзавод» у процесі стратегічного планування, розробки інвестиційної та маркетингової політики, а також іншими підприємствами харчової промисловості з аналогічною структурою діяльності.

Рік виконання роботи – 2025.

Рік захисту роботи – 2025.

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи формування конкурентоспроможності підприємства	8
1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства та її значення в умовах ринкової економіки	8
1.2. Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства	15
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності	20
1.4. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	25
Висновок до розділу 1	32
Розділ 2. Аналіз стану молокопереробної галузі України та конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молзавод»	34
2.1. Аналіз стану молокопереробної галузі України та ринкового середовища	34
2.2. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Літинський молзавод»	43
2.3. SWOT-аналіз та техніко-економічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства та рівня конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молзавод»	45
2.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молзавод».....	49
Висновок до розділу 2	56
Розділ 3. Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Літинський молзавод"	57
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження інвестиційного проекту у виробництво	57
3.2. Розрахунок економічної ефективності впровадження нового продукту функціонального сухого молока для продажу військовим частинам.....	64
3.3. Розрахунок впливу заходу на показники діяльності підприємства	70
3.4. Розрахунок впливу заходу на показники конкурентоспроможності підприємства	74
Висновок до розділу 3	77
Висновки	79
Список використаних джерел	82
Додатки	86

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації національної економіки, жорсткої конкуренції, відкритості ринків та глобалізації виробничих процесів питання підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої ваги. Конкурентоспроможність стає ключовою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, його здатності не лише виживати в умовах ринкової невизначеності, а й формувати сталу ринкову нішу, активно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати власні внутрішні ресурси. Особливої актуальності тема набуває для підприємств харчової промисловості, зокрема молокопереробної галузі, яка, з одного боку, є стратегічно важливою для продовольчої безпеки держави, а з іншого, — демонструє залежність від коливань сировинної бази, змін у споживчих уподобаннях, умов міжнародної торгівлі, регуляторної політики тощо. В таких умовах необхідно здійснювати системний аналіз діяльності підприємств, формувати ефективні механізми управління конкурентними перевагами та шукати нові шляхи зміцнення ринкових позицій.

ТОВ «Літинський молзавод» — вітчизняне підприємство, діяльність якого безпосередньо пов'язана з виробництвом продукції харчової промисловості, орієнтованої як на споживачів загального сегмента, так і на спеціальні цільові аудиторії, зокрема військовослужбовців. В умовах економічної та політичної нестабільності, обмеженості інвестиційних ресурсів та зростання вимог до якості харчової продукції, дане підприємство стикається з необхідністю впровадження дієвих заходів для підвищення власної конкурентоспроможності. Це зумовлює **актуальність** проведення цілісного дослідження, яке дозволить оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молзавод», виявити внутрішні резерви ефективності, проаналізувати зовнішнє конкурентне середовище та сформулювати обґрунтовані шляхи стратегічного розвитку. Об'єктивною потребою є не лише збереження ринкових позицій, але й розвиток виробничої бази, освоєння нових видів продукції, зокрема інноваційних функціональних продуктів, які можуть

забезпечити як економічний, так і соціальний ефект. Саме тому **метою даної** роботи є теоретичне обґрунтування, практичний аналіз та розробка системи рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молзавод» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку галузі, потреб споживачів і вимог до якості.

Для реалізації поставленої мети в межах випускної роботи вирішуються **наступні завдання**: дослідити теоретико-методологічні основи формування конкурентоспроможності підприємства; здійснити аналіз сучасного стану молокопереробної галузі України; надати характеристику виробничо-господарської діяльності ТОВ «Літинський молзавод»; провести SWOT-аналіз підприємства та оцінити його конкурентну позицію на ринку; розробити та обґрунтувати інвестиційний проєкт з виробництва функціонального сухого молока для продажу військовим частинам; здійснити оцінку економічної ефективності впровадження інноваційного продукту та розрахувати вплив запропонованих заходів на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес формування та реалізації конкурентних переваг підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є система організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Літинський молзавод».

Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові методи пізнання, а також спеціальні економічні методи: фінансово-економічний аналіз, структурно-логічне моделювання, SWOT-аналіз, розрахунок економічної ефективності інвестиційного проєкту.

Інформаційною базою дослідження слугують: внутрішня звітність підприємства, нормативно-правові акти, наукові публікації, аналітичні огляди ринку, та власні розрахунки.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані менеджментом ТОВ «Літинський молзавод» для прийняття управлінських рішень щодо підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства та її значення в умовах ринкової економіки

У сучасному світі, який постійно зазнає динамічних змін під впливом науково-технічного прогресу, глобалізації, цифровізації економіки та зростання вимог споживачів, поняття конкурентоспроможності підприємства виходить на перший план серед економічних категорій, що визначають здатність суб'єктів господарювання до ефективного функціонування, розвитку та виживання. Конкурентоспроможність підприємства — це його здатність ефективно використовувати наявні ресурси, виробляти продукцію або надавати послуги високої якості, реалізовувати їх на ринку з урахуванням споживчих потреб і вимог, при цьому досягаючи стабільних економічних результатів, отримуючи прибуток і забезпечуючи подальше зростання. Це комплексне, багатовимірне поняття, що поєднує у собі низку економічних, технічних, організаційних, соціальних, інноваційних та управлінських характеристик.

Конкурентоспроможність не є сталою величиною. Визначення конкурентоспроможності має бути процесом, у якому керівництво постійно відстежує та оцінює рівень внутрішніх факторів. Цей процес безперервного порівняння факторів оцінки досліджуваного підприємства з аналогічними результатами компаній-конкурентів дозволяє своєчасно визначити конкурентоспроможність підприємства в сучасних реальних умовах [1].

Сучасні умови розвитку промисловості й економіки в цілому вимагають обов'язкового обліку факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища при аналізі й оцінці конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства [2, с. 56].

Внутрішніми чинниками є: ефективність управління підприємством, якість виробничих процесів, рівень підготовки персоналу, інноваційна

активність, структура витрат, логістика, маркетингова стратегія, корпоративна культура тощо. Зовнішніми виступають: ринкова кон'юнктура, економічна та політична ситуація в країні, рівень розвитку інфраструктури, державна підтримка бізнесу, міжнародна конкуренція, зміни у споживчих уподобаннях тощо. Отже, підприємство має виявляти гнучкість, адаптивність, здатність до стратегічного мислення та оперативного реагування на зміну середовища для збереження й підвищення свого конкурентного статусу.

Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати не лише в контексті порівняння з іншими учасниками ринку, а й у зв'язку із його здатністю забезпечувати власну економічну безпеку, інноваційний розвиток, інвестиційну привабливість, технологічну модернізацію та соціальну відповідальність. Підприємство, що прагне бути конкурентоспроможним, повинно мислити не короткостроково, а стратегічно, з урахуванням перспектив, глобальних трендів і структурних змін у галузі.

У науковій літературі існує велика кількість підходів до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства. Одні автори акцентують увагу на спроможності підприємства ефективно конкурувати на ринку та досягати певного рівня економічних показників, інші — на відповідності продукції або послуги потребам споживача, її цінovій та якісній привабливості. Також конкурентоспроможність часто трактується як здатність підприємства до довгострокового виживання на ринку за рахунок отримання стійких конкурентних переваг.

Найчастіше конкурентоспроможність розглядають через призму сукупної конкурентної сили підприємства, яка формується на основі конкурентних переваг, таких як: нижчі витрати виробництва, інноваційна продукція, висока якість обслуговування, сильна марка (бренд), ефективна маркетингова діяльність, доступ до унікальних ресурсів тощо. У сучасній економіці не існує єдиного способу оцінки конкурентоспроможності підприємства, таблиця 1.1. Діагностика конкурентоспроможності підприємства включає створення системи показників та їх аналіз. Для більш точного і детального визначення

рівня конкуренції ці показники повинні охоплювати всі сфери діяльності підприємства [1].

Таблиця 1.1

Визначення конкурентоспроможності підприємства науковцями

Портер М. Е.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність компанії досягати та підтримувати конкурентні переваги на ринку через ефективне використання ресурсів, інновацій та стратегічного позиціонування.
Зав'ялов П.С.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку
Салухова Л. М.	Конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна характеристика, що відображає його здатність задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів за рахунок оптимального поєднання ціни, якості, сервісу та інноваційності.
Томпсон А. А, Стрікленд А. Дж.	Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність досягати успіху на ринку шляхом формування конкурентних переваг, ефективного стратегічного управління та адаптації до змін зовнішнього середовища.
Єрмак А.В	Конкурентоспроможність це синтетична категорія, що характеризує здатність фірми функціонувати і розвиватися відповідно до визначених стратегічних цілей, завдяки чому вона конкурує своїми товарами з іншими учасниками ринку з обігу аналогічних товарів у певному часовому інтервалі, задовольняючи при цьому потреби споживачів.
Кіперман Г.Я	Здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так за ефективністю виробничої діяльності.
Азоєв Г.Л.	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. Конкурентоспроможність фірми - результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією.
Бондаренко А. Л.	Такий стан системи економічного розвитку підприємства, за якого забезпечуються його домінуючі переваги перед конкурентами на даному ринку протягом певного періоду часу та в довгостроковій перспективі.
Булеєв І.П.	Можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.

Джерело: складено за допомогою [3, 4, 5, 6]

Слід також враховувати, що конкурентоспроможність — це багатоаспектна категорія, яка охоплює такі основні рівні: продукту,

підприємства, галузі, регіону, національної економіки. На рівні підприємства її можна оцінити як здатність випереджати інших учасників ринку за рахунок високих споживчих характеристик продукції, оптимального співвідношення ціни та якості, ефективної комунікації з цільовою аудиторією, стабільного фінансового стану, інноваційності та гнучкості у прийнятті управлінських рішень. При цьому важливо, щоб підприємство не просто мало конкурентні переваги, а й змогло їх зберегти та розвивати у довгостроковій перспективі.

У контексті ринкової економіки конкурентоспроможність виконує низку важливих функцій. По-перше, вона забезпечує підприємству стійке положення на ринку та здатність до зростання, що є запорукою його фінансової стабільності. По-друге, вона виступає чинником підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, вдосконалення внутрішніх процесів. По-третє, конкурентоспроможність сприяє технологічному оновленню підприємства, формуванню інноваційного середовища, активізації науково-дослідницької діяльності. По-четверте, вона позитивно впливає на соціальний клімат у колективі, забезпечуючи працівникам можливості для професійного розвитку, підвищення заробітної плати, стабільної зайнятості.

Конкурентоспроможність підприємства може оцінюватись на різних рівнях: у межах його економічної діяльності, та у межах національної економіки та на зовнішніх глобальних ринках [1]. Перш за все, варто виокремити внутрішній рівень, тобто оцінку конкурентоспроможності в межах економічної діяльності самого підприємства. Тут аналізу підлягають такі аспекти, як ефективність використання ресурсів, рівень собівартості продукції, якість управлінських рішень, продуктивність праці, інноваційність виробничих процесів, фінансова стійкість, здатність до швидкої адаптації в умовах змінного середовища. На цьому рівні визначається, наскільки підприємство конкурентоспроможне в межах свого сегменту ринку, як воно виглядає на фоні прямих локальних конкурентів і чи здатне витримати внутрішньогалузеву конкуренцію.

Другим рівнем оцінки є національний рівень, що передбачає аналіз конкурентоспроможності підприємства у контексті загального стану економіки країни. Тут враховуються макроекономічні умови функціонування бізнесу, державне регулювання, податкова політика, доступність фінансових ресурсів, інфраструктурна забезпеченість, рівень розвитку суміжних галузей, а також співвідношення продукції підприємства із загальнодержавними стандартами якості, енергоефективності, екологічної безпеки. Важливо також розглядати, як підприємство вносить вклад у розвиток національного виробництва, зайнятість населення, бюджетні надходження тощо.

Нарешті, третім рівнем є міжнародний, або глобальний, який включає оцінку здатності підприємства конкурувати на зовнішніх ринках. Це один із найскладніших рівнів, адже вимагає врахування багатьох змінних — від митних режимів і валютного курсу до культурних особливостей та глобальних економічних трендів. На цьому рівні конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю виробляти продукцію, що відповідає або перевищує міжнародні стандарти якості, має привабливу ціну, володіє інноваційною цінністю, а також здатністю адаптувати маркетингову та логістичну стратегію під вимоги зарубіжних споживачів. Вихід на зовнішні ринки і закріплення там своїх позицій свідчать про високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність [7]. Порівнюваність означає, що конкурентоспроможність підприємства завжди визначається відносно інших учасників ринку. Вона не може існувати у відриві — її можна оцінити лише шляхом порівняння певних характеристик підприємства (ціни, якості продукції, рівня витрат, ефективності бізнес-процесів тощо) з аналогічними показниками конкурентів. Тобто, підприємство є конкурентоспроможним настільки, наскільки його результати кращі або не гірші за результати основних суперників на ринку. Просторовість вказує на те,

що конкурентоспроможність має географічну прив'язку — її можна оцінювати на різних рівнях: локальному (місцевому), регіональному, національному або міжнародному. Наприклад, підприємство може бути конкурентоспроможним у межах свого міста, але програвати конкуренцію на всеукраїнському чи міжнародному ринку. Таким чином, конкурентоспроможність змінюється залежно від того, на якому ринку вона розглядається. Динамічність говорить про те що конкурентоспроможність є непостійною величиною, яка змінюється з часом під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Зміни у технологіях, споживчих уподобаннях, законодавстві, стратегії конкурентів, внутрішньому управлінні підприємства можуть як підвищити, так і знизити його конкурентоспроможність. Тому важливо постійно моніторити її рівень і вчасно адаптуватися до змін середовища. Предметність означає, що конкурентоспроможність завжди має конкретний об'єкт оцінки — це може бути продукція, послуга, окремий бізнес-процес, бренд або підприємство в цілому. Тобто, вона не є абстрактним поняттям, а має чітке спрямування на оцінку конкретного суб'єкта або його діяльності в конкретних умовах. Атрибутивність говорить про те що конкурентоспроможність не є чимось окремим — вона виступає як невід'ємна характеристика підприємства, притаманна йому на будь-якому етапі функціонування. Вона формується через сукупність властивостей і показників, таких як якість продукції, ціна, рівень інноваційності, імідж, сервісне обслуговування тощо. Тобто, це атрибут ефективного та стійкого підприємства. Системність відображає комплексний характер конкурентоспроможності, яка формується на основі взаємодії багатьох елементів: організаційної структури, управлінських рішень, технологій, персоналу, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність не можна оцінити лише за одним показником — вона є результатом роботи всієї системи підприємства в цілому. Об'єктивність говорить про те що конкурентоспроможність повинна оцінюватися на основі об'єктивних, вимірюваних показників, а не лише на суб'єктивному уявленні керівництва чи споживачів. Це означає, що для її вимірювання використовуються конкретні

економічні, фінансові, технологічні, маркетингові показники, які можна порівняти, перевірити та проаналізувати. Лише на основі реальних даних можна зробити достовірні висновки щодо конкурентоспроможності підприємства.

Окремо слід зазначити, що підвищення конкурентоспроможності підприємства має системний характер і потребує комплексного підходу до управління. Це передбачає впровадження стратегічного планування, побудову ефективної організаційної структури, розвиток людського капіталу, вдосконалення маркетингової та збутової політики, цифрову трансформацію бізнес-процесів, посилення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Важливо також враховувати фактори сталого розвитку, включаючи екологічну безпеку, енергоефективність, соціальну відповідальність перед громадою.

Загалом, конкурентоспроможність підприємства є показником його ефективності, адаптивності, гнучкості, технологічної зрілості та управлінської компетентності. Її рівень значною мірою визначає подальшу долю підприємства в умовах високої динаміки ринкових процесів. Тому завдання збереження і підвищення конкурентоспроможності повинне стояти серед пріоритетів стратегічного управління будь-якого сучасного підприємства. У контексті ТОВ «Літинський молзавод», яке працює на ринку харчової промисловості, зокрема у молочній галузі, здатність підтримувати високу конкурентоспроможність є критично важливою умовою для збереження ринкових позицій, залучення нових споживачів, розширення асортименту продукції, підвищення прибутковості та сталого розвитку у майбутньому.

1.2. Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності підприємства вивчається в економічній теорії та менеджменті вже десятиліттями, і різні вчені пропонують різні підходи до класифікації факторів, що на неї впливають. Основні наукові теорії виділяють різні групи факторів, кожна з яких по-своєму пояснює джерела і механізми досягнення конкурентних переваг.

Ресурсний підхід, запропонований Дж. Барні, базується на переконанні, що конкурентоспроможність підприємства визначається унікальністю його ресурсів і компетенцій. VRIO-модель Барні виділяє чотири основні критерії: цінність, рідкісність, складність копіювання і організаційні можливості.

Інноваційний підхід, пов'язаний з іменем Й. Шумпетера, наголошує на інноваціях як основному чиннику конкурентної переваги. Шумпетер у своїй теорії економічного розвитку виділяє п'ять типів інновацій: нові продукти, нові технології, нові ринки, нові джерела сировини і організаційні зміни.

Красностанова Н.Е. і Маковєєв П.С. виділяють шість ключових факторів конкурентоспроможності підприємства: НІОКР – інноваційність, розробка нових продуктів, освоєння технологій. Виробництво – низька собівартість, якість, ефективність, гнучкість виробництва. Маркетинг – широка мережа збуту, ефективні продажі, реклама, клієнтський сервіс. Персонал – кваліфіковані кадри, експертиза, креативність, швидкість впровадження новинок. Організація – адаптивність, якісний менеджмент, інформаційні системи. Інше – імідж, вигідне розташування, фінансова доступність, патенти [4, с. 3].

Мабуть, найбільше фундаментальне дослідження чинників конкурентоспроможності підприємств було приведене в роботах М. Портера. Всі чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, М. Портер пропонує поділити на декілька типів. По перше, на основні і розвинені. Основні чинники — це природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфікована і напівкваліфікована робоча

сила, дебетний капітал. Розвинені чинники — сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані кадри (фахівці з вищою освітою, фахівці в області ЕОМ і ПК) і дослідницькі відділи університетів, що займаються складними, високотехнологічними дисциплінами [2, с. 56].

Рівень конкурентоспроможності підприємства є складним інтегральним показником, що формується під впливом багатьох взаємозалежних факторів. Ці фактори охоплюють як внутрішнє середовище підприємства — його ресурси, процеси, організацію та управління, так і зовнішнє — ринкові умови, конкуренцію, державне регулювання, глобальні тренди. Усвідомлення та глибоке розуміння природи цих факторів є критично важливим для стратегічного планування діяльності підприємства та забезпечення його довготривалого успіху на ринку.

Якість продукції, що випускається підприємством. В умовах зростаючої конкуренції саме якість часто визначає вибір споживача, а отже — обсяги продажу, ринкову частку та рівень доходів. Якісний продукт формує позитивну репутацію підприємства, забезпечує лояльність споживачів та створює можливість для розширення ринків збуту.

Рівень цін на продукцію. Конкурентоспроможність передбачає не тільки відповідність ціни якості, а й здатність підприємства проводити гнучку цінову політику, адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, запроваджувати різні цінові стратегії: дисконтну, преміальну, психологічну тощо.

Інноваційний потенціал підприємства — його здатність до впровадження нових технологій, розробки унікальних продуктів, модернізації виробничого процесу. Інноваційна активність дозволяє не тільки покращувати технічні характеристики продукції, а й підвищувати продуктивність праці, знижувати собівартість та реагувати на зміну споживчих уподобань.

Організаційно-управлінські чинники: ефективність менеджменту, якість управлінських рішень, корпоративна культура, система мотивації персоналу. Грамотно вибудована структура управління, чіткий розподіл обов'язків, наявність зворотного зв'язку між рівнями організації — усе це створює

передумови для ефективного функціонування підприємства, швидкого реагування на виклики та гнучкого прийняття рішень. Організаційний потенціал – це сукупність комунікаційних процесів, організаційних структур, норм, правил, процедур, розподілу прав і відповідальності, ієрархії підпорядкування [8, с. 173].

Маркетингова стратегія — ще один фактор, що відіграє критичну роль у формуванні конкурентоспроможності. Аналіз ринку, розуміння цільової аудиторії, позиціонування бренду, реклама, просування, комунікація з клієнтами — усе це створює інформованість про продукцію, стимулює попит і забезпечує переваги перед конкурентами. Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку [3, с. 191].

Система логістики — також надзвичайно важлива. Своєчасна доставка, оптимальні маршрути, зручна упаковка, гнучка система дистрибуції впливають на задоволення потреб споживачів і зменшення витрат. Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини [3, с. 191].

Людський капітал — працівники підприємства, їхня кваліфікація, професійний досвід, рівень залученості до процесів. Саме працівники реалізують виробничі й управлінські рішення, пропонують нові ідеї, вдосконалюють процеси. Тому інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації, формування командної роботи, мотиваційні програми мають прямий вплив на конкурентоспроможність.

До виробничого потенціалу належать виготовлення продукту, ведення складського господарства, проведення досліджень і розробок, обслуговування технологічного парку [8, с. 173].

Матеріально-технічна база: стан обладнання, технологій, інфраструктури. Сучасне, автоматизоване, енергоефективне обладнання дозволяє підвищити якість продукції, зменшити витрати, прискорити виробництво. Підприємства, що інвестують у модернізацію, швидше адаптуються до нових стандартів і зберігають лідерські позиції.

Фінансове становище підприємства. Фінансова стабільність, ліквідність, доступ до зовнішнього фінансування, здатність інвестувати в розвиток визначають гнучкість підприємства, його здатність витримувати економічні коливання та залучати ресурси для розширення. Фінансові чинники є передумовою для виникнення усіх інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності підприємства. Вони визначаються, з одного боку, нормами рентабельності і прибутковості продукції та інвестованого капіталу, а з іншого, – наявністю початкових і поточних інвестицій та фінансовою політикою підприємства [9, с. 183].

Ефективність реклами [2, с. 59] — окремий вагомий фактор, що безпосередньо впливає на обізнаність споживачів про продукцію, формує імідж підприємства та стимулює продажі. Добре розроблені рекламні кампанії дозволяють не лише збільшити попит на продукцію, а й виділити її серед аналогів на ринку, створити емоційний зв'язок із брендом, сформувані позитивне ставлення до продукції. В умовах високої конкуренції саме реклама стає інструментом донесення унікальної ціннісної пропозиції до потенційного клієнта, що є запорукою зростання конкурентоспроможності підприємства.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [3, с. 191]. Зовнішні фактори, попри відсутність прямого контролю з боку підприємства, мають істотний вплив.

Насамперед це рівень конкуренції в галузі: кількість гравців, інтенсивність боротьби за споживача, бар'єри входу на ринок, насиченість продукцією. У галузях з високою конкуренцією підприємства змушені постійно вдосконалюватися, впроваджувати нововведення та знижувати ціни. Кількість та структура природних монополій в країні, стан конкуренції на

ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання [3, с. 191].

Другий важливий чинник — економічне середовище: рівень інфляції, вартість кредитних ресурсів, валютна стабільність, купівельна спроможність населення. Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни [3, с. 191].

Третім зовнішнім фактором є політичне та правове середовище. Податкове законодавство, регуляції в галузі харчової безпеки, екологічні стандарти, наявність державних програм підтримки бізнесу — усе це створює умови або перешкоди для ефективного ведення господарської діяльності.

Конкурентоспроможність агропромислового виробництва залежить від природно-кліматичних умов і особливостей сільського господарства, безпосередньо визначається наявністю в ньому конкурентоспроможних галузей і підприємств. В основі їх комплексної оцінки лежить конкурентоспроможність продукції [6, с. 7].

Соціальні фактори включають зміну споживчих цінностей, демографічну ситуацію, тренди на здорове харчування, екологічну продукцію тощо. Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства [3, с. 191].

Інвестиційна привабливість. Для того щоб компанія функціонувала і розвивалася, необхідний капітал. Серед потенційних інвесторів можуть бути банківські установи, державні програми надання позик, приватні особи та акціонери. Важливим є те, що чим вище успіх діяльності організації, тим більше можливостей залучити необхідний обсяг коштів [8, с. 172].

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності

На сьогоднішній день існує велика кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що відрізняються між собою за різними критеріями, зокрема за формою, метою, об'єктом оцінювання, джерелами інформації тощо. З метою систематизації цих підходів було сформовано класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності, яка дозволяє більш глибоко зрозуміти специфіку кожного з них та обрати найбільш доцільний варіант для практичного застосування. На рисунку 1.1 подано узагальнену класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за ключовими ознаками.

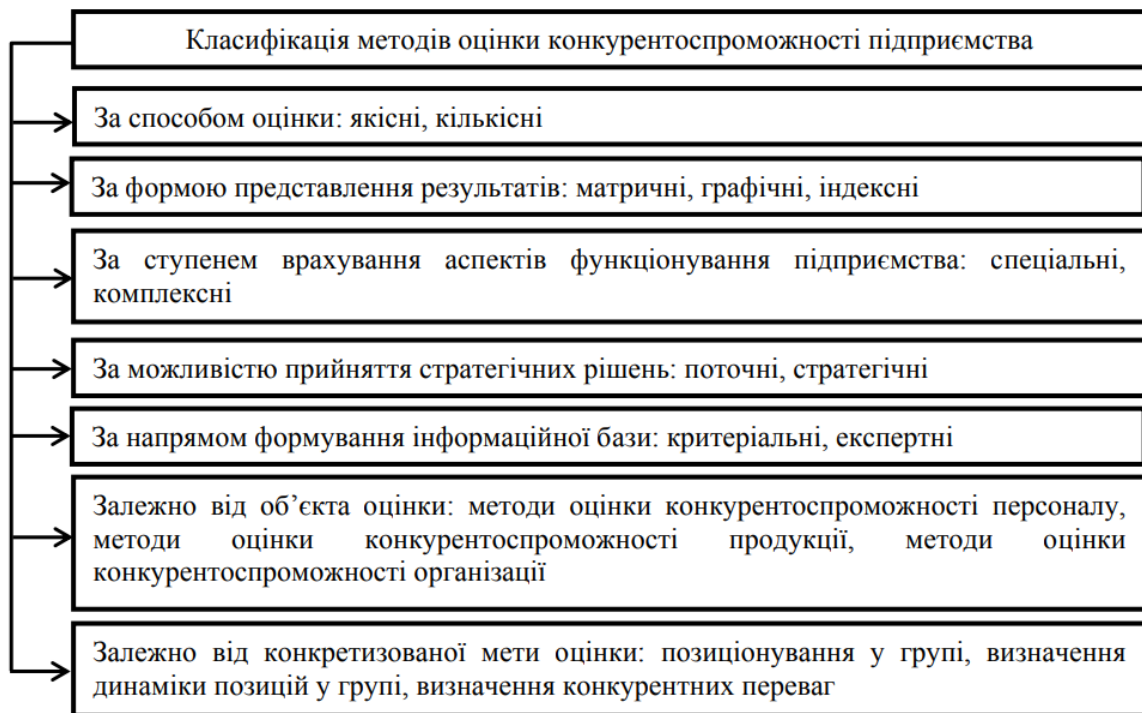


Рис. 1.1. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

[10]

Якісні методи оцінки здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Їх не варто використовувати уособлено для оцінки конкурентоспроможності підприємства при визначенні пріоритетних напрямів зміцнення конкурентних позицій на ринку. Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси підприємства у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони

господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [11, с. 227].

Матричні методи вимагають використання матриць. Основою методу є аналіз двовимірних матриць, які побудовані за принципом системи координат та сутності компанії в оцінці маркетингу компанії. Недоліком цього методу є недостатня кількість факторів оцінки, обмежена кількість характеристик [12].

Для створення конкурентного багатокутника використовуються графічні методи. Перевагами є простота та чіткість, але графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності та не дозволяє визначити рівень загального критерію конкуренції і використання багатьох функцій незрозуміла [12].

Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за найголовнішими показниками та аспектами діяльності підприємства, їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від використання індексних методів, можна робити як складні розрахунки, так і прості математичні операції [13, с. 16].

Спеціальні методи орієнтовані на глибокий аналіз окремих аспектів діяльності підприємства. Вони дозволяють детально дослідити конкретні сфери, такі як якість продукції, ефективність маркетингових комунікацій або рівень професійної підготовки персоналу. До прикладів спеціальних методів відносяться: стандартизовані системи оцінки якості продукції (ISO, TQM), методи тестування кваліфікації співробітників, аналіз ефективності рекламних кампаній за допомогою спеціальних маркетингових метрик.

На відміну від спеціальних, комплексні методи оцінки дають можливість сформулювати цілісне уявлення про конкурентоспроможність підприємства. Вони враховують взаємозв'язок усіх ключових аспектів діяльності - від виробництва і маркетингу до фінансових показників і управління персоналом. Найбільш поширеними комплексними методами є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства в контексті зовнішніх можливостей і

загроз; конкурентний бенчмаркінг, що дає змогу порівняти показники компанії з лідерами галузі; а також різні інтегральні моделі, які використовують систему зважених показників для розрахунку загального індексу конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідним етапом для розробки стратегії розвитку та управління. Існує безліч методичних підходів, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Усі вони спрямовані на визначення ключових факторів, що впливають на здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, а також на розробку рекомендацій щодо покращення його конкурентних позицій.

Одним з найбільш поширених методичних підходів є порівняльний метод, який передбачає оцінку конкурентоспроможності підприємства шляхом порівняння з іншими компаніями, що працюють на тому ж ринку. Метод передбачає оцінку чотирьох груп показників (критеріїв) конкурентоспроможності: 1) ефективність виробничої діяльності підприємства; 2) фінансовий стан підприємства; 3) ефективність організації збуту; 4) конкурентоспроможність товару [14].

Інший популярний підхід — метод рейтингової оцінки, який полягає у присвоєнні підприємствам певних рейтингів за групою показників. Для цього розробляється набір критеріїв, що відображають різні аспекти конкурентоспроможності, наприклад, якість продукції, рівень сервісу, інноваційний потенціал, фінансова стабільність. Кожен критерій оцінюється за шкалою, а потім сума оцінок дозволяє визначити рейтинг підприємства серед конкурентів. Цей метод є досить зручним для оперативної оцінки і дає змогу порівняти підприємства за кількома параметрами.

Одним із методів, що застосовуються для більш детального аналізу конкурентоспроможності, є SWOT-аналіз. Цей метод передбачає визначення сильних та слабких сторін підприємства (Strengths and Weaknesses), а також

можливостей і загроз (Opportunities and Threats), які можуть впливати на його позиції на ринку.

Аналіз витрат і вигод також є важливим методом оцінки конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах, коли ринкова конкуренція багато в чому базується на здатності знижувати витрати, підвищувати ефективність і, відповідно, знижувати ціни на продукцію. Для оцінки використовується порівняння витрат підприємства з витратами конкурентів, а також визначення можливостей для оптимізації виробничих процесів, управлінських процедур, логістики тощо.

Метод «п'яти сил конкуренції» М. Портера. Метод стратегічного аналізу, завдяки якому робиться оцінка привабливості та конкурентоспроможності галузі. За допомогою цього методу визначають п'ять факторів, які впливають на рентабельність та успіх підприємства залежно від його галузі; конкуренція в галузі; потенціал нових учасників галузі; влада постачальників; влада споживачів; загроза появи товарів-замінників [14].

Балансувальні методи оцінки включають застосування так званої методики оцінки конкурентоспроможності за допомогою матриці конкурентних позицій. Це дозволяє на основі кількісних і якісних показників визначити місце підприємства на ринку та порівняти його з конкурентами за допомогою багатовимірного аналізу.

Моделі економічної ефективності, зокрема, методи розрахунку рентабельності, ринкової частки та ефективності використання ресурсів, також використовуються для оцінки конкурентоспроможності. Наприклад, аналіз показника рентабельності дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для створення прибутку порівняно з іншими учасниками ринку.

Нарешті, метод фінансового аналізу є одним з ключових при оцінці конкурентоспроможності підприємства, оскільки фінансові показники безпосередньо відображають здатність підприємства фінансувати свою діяльність, інвестувати в розвиток та забезпечувати стабільність. Тут особливу

увагу слід приділяти таким показникам, як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність капіталу, рівень заборгованості.

У таблиці 1.2 подано порівняльну характеристику основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства з акцентом на їхні сильні та слабкі сторони.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності

Метод	Переваги	Недоліки
Порівняльний метод	Простота у використанні, наочність результатів, дає можливість оцінити позицію підприємства відносно конкурентів	Статичність, залежність від достовірності інформації про конкурентів, не враховує динаміку змін
Метод рейтингової оцінки	Можливість комплексної оцінки за багатьма критеріями, зручний для порівняння підприємств	Суб'єктивність вибору критеріїв і вагових коефіцієнтів, узагальнення може спотворити реальну ситуацію
SWOT-аналіз	Дає стратегічне уявлення про положення підприємства, враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори	Якісний, а не кількісний метод; залежить від суб'єктивної оцінки аналітиків
Аналіз витрат і вигод	Дозволяє чітко оцінити економічну ефективність і рентабельність	Вузька спрямованість, не враховує нефінансові аспекти конкурентоспроможності
Матриця конкурентних позицій	Враховує велику кількість факторів, дозволяє бачити ситуацію в динаміці	Складність побудови, потребує великого обсягу достовірних даних, складності у візуалізації
Фінансовий аналіз	Об'єктивність, доступність даних, можливість порівняння з галузевими нормами	Орієнтований лише на внутрішні фінансові показники, не враховує ринкові та якісні характеристики
Моделі економічної ефективності	Дозволяє виміряти вплив використання ресурсів на прибутковість	Не враховує зовнішнє середовище, стратегічні цілі та інноваційний потенціал

Таким чином, для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати кілька методичних підходів одночасно. Це дозволить отримати більш повну картину конкурентних позицій підприємства, виявити потенційні слабкі місця та розробити ефективні стратегії для їх подолання.

1.4. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Стратегія – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів підприємства [15, с. 16]. Що включає в себе визначення напрямів розвитку, вибір конкурентних переваг, оптимізацію процесів та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вона дозволяє сформулювати чіткий план дій, спрямований на досягнення довгострокових результатів, забезпечення ефективності діяльності та забезпечення стійкої позиції підприємства на ринку, з урахуванням економічних, соціальних та технологічних факторів.

Процес формування конкурентної стратегії підприємства є надзвичайно складним, багатограним і охоплює цілу систему управлінських рішень, що базуються на глибокому аналізі як внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішніх факторів впливу. У сучасних умовах швидкозмінного ринку та високого рівня конкуренції, стратегічне управління набуває особливої ваги, оскільки саме воно забезпечує здатність підприємства не лише ефективно реагувати на виклики, але й передбачати їх, адаптуватися до змін і випереджати конкурентів.

Формування конкурентної стратегії вимагає цілісного бачення, яке охоплює чітке визначення місії, довгострокових і короткострокових цілей, ресурсних можливостей, конкурентних переваг, а також детальний аналіз ринку, споживчих потреб та технологічних тенденцій. Ефективна стратегія дозволяє підприємству забезпечити оптимальне позиціонування на ринку, досягти сталого розвитку, знизити ризики та підвищити прибутковість. Цей процес, таблиця 1.3, включає низку послідовних етапів — від формулювання місії та візії до впровадження і контролю реалізації стратегічних рішень. Кожен етап формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, аналітичні етапи дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а практичні — забезпечити ефективну реалізацію обраної стратегії. Усі ці стадії в сукупності формують стратегічний цикл, що

забезпечує підприємству здатність до саморозвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Таблиця 1.3

Ключові етапи формування та здійснення конкурентної стратегії організації

Етап	Характеристика
Визначення місії	Місія підприємства повинна відображати: завдання підприємства з розвитку основної продукції або послуг, його основних ринків і технології; зовнішнє середовище підприємства.
Встановлення цілей	Формування та трактування коротко-, середньо- і довгострокових завдань компанії потребує ефективного підходу, так як це плацдарм для обрання конкурентної стратегії.
Оцінка зовнішнього оточення	Алгоритм оцінки організаційного середовища компанії, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, котрі можуть здійснювати вплив на досягнення ключових цілей
Оцінка внутрішнього оточення	Означення внутрішніх змін компанії, котрі можуть розглядатися як його сильні сторони, аналіз їх важливості та можливості стати базою конкурентних переваг. Оцінка складається з дослідження двох областей компанії: макросередовища (порівняння ресурсів компанії й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для обрання оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання (СЗГ): дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації).
Формування мети і завдань	Характеристика за допомогою комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього оточення, рамок в діяльності компанії, загроз і можливостей, перспектив розвитку. Здійснення сформованої стратегії потребує розробки комплексу стратегічних альтернатив, котрі враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Види критеріїв обрання альтернатив: реакція на можливості / загрози зовнішнього оточення; одержання конкурентних переваг; відповідність цілям компанії; реальність стратегії; відповідність стратегічним, фінансовим завданням і обмеженням.
План реалізації	Складання детального плану впровадження в життя обраної стратегії з означенням строків поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегії	Вона здійснюється за допомогою використання адміністративних або економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб усі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.
Аналіз ефективності обраної стратегії	Ефективність стратегії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів.

Джерело: складено за допомогою [16, с. 17]

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є ключовим завданням для забезпечення його стійкого розвитку та здатності успішно конкурувати на ринку. Для досягнення цієї мети підприємства розробляють різноманітні стратегії, які можуть варіюватися залежно від внутрішніх ресурсів, зовнішнього середовища, а також специфіки ринку, на якому працює підприємство. Стратегії підвищення конкурентоспроможності повинні бути комплексними, враховувати як економічні, так і неекономічні фактори, і орієнтуватися на довгострокову перспективу.

Один з основних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства — це стратегія диференціації, яка передбачає створення унікальних характеристик продукції, що вирізняють її серед конкурентів. Це може бути досягнуто за допомогою поліпшення якості продукції, використання інноваційних технологій, розробки нових товарів або послуг. Наприклад, компанія може впроваджувати нові технології, що дозволяють знижувати витрати на виробництво або пропонувати споживачам унікальні характеристики товару, які не надаються конкурентами (наприклад, нові смакові якості, особливі функції продукту тощо). Диференціація дозволяє підприємству встановити вищі ціни на свої товари, зберігаючи при цьому високу маржу та лояльність споживачів. У зарубіжній практиці вважається також раціональним мати широкий асортиментний ряд товарів чи послуг. Чим ширше асортиментні переліки і параметричні ряди, тим більша ймовірність того, що споживач знайде для себе найкращий варіант продукції або послуги [6].

Інша важлива стратегія підвищення конкурентоспроможності — це стратегія зниження витрат, яка спрямована на оптимізацію виробничих процесів, скорочення витрат на сировину, енергію, працю та інші ресурси. За допомогою цієї стратегії підприємство може досягти зниження собівартості продукції та запропонувати конкурентоспроможні ціни без втрати якості. Це, в свою чергу, дозволяє підприємству збільшити свою ринкову частку та

підвищити прибутковість. Важливими елементами стратегії зниження витрат є автоматизація виробництва, удосконалення технологічних процесів, використання економії на масштабах та поліпшення логістики. Компанії, які знижують витрати, можуть не тільки зменшити ціни на свою продукцію, але й підтримати стабільний рівень прибутковості в умовах жорсткої конкуренції.

Інноваційна стратегія – передбачає формування цілого комплексу заходів з технологічного вдосконалення виробництва, зміни організаційної структури підприємства, впровадження сучасних технологій управління. Стратегія передбачає послідовну поведінку, що дозволяє підприємству позиціонувати себе в навколишньому середовищі, а зміни в стратегії є реакцією на зміни зовнішніх умов [17]. Стратегія інновацій є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах швидких технологічних змін та глобалізації ринку. Впровадження нових технологій, розробка інноваційних продуктів, удосконалення виробничих процесів дозволяють підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, але й зайняти лідируючі позиції на ринку. Інновації можуть включати створення нових моделей продуктів, вдосконалення існуючих технологій виробництва, застосування новітніх матеріалів та розробку нових методів надання послуг. Стратегія інновацій дозволяє підприємствам не тільки задовольняти поточні потреби споживачів, але й передбачати їх майбутні вимоги, що робить бізнес більш стійким і адаптивним до змін зовнішнього середовища.

Маркетингова орієнтація є ще одним важливим аспектом, що дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність. Ця стратегія полягає в тому, щоб орієнтуватися на потреби та бажання споживачів, вивчати ринок, аналізувати конкурентів і відповідно коригувати свою продукцію та стратегію продажу. Застосування маркетингових інструментів, таких як брендинг, реклама, PR, стратегії ціноутворення, дозволяє не тільки привертати увагу споживачів, а й підвищувати лояльність до бренду. Маркетингова орієнтація включає також сегментацію ринку та таргетування, що дозволяє підприємству концентрувати свої ресурси на найбільш перспективних сегментах.

У сучасних умовах ринку підприємства часто використовують стратегію стратегічних альянсів та партнерств, щоб підвищити свою конкурентоспроможність. Партнерства дозволяють об'єднати ресурси для досягнення спільних цілей, знижуючи витрати, поступаючи до нових ринків і технологій. Створення альянсів з іншими підприємствами дозволяє зменшити ризики, обмінюватися ноу-хау, підвищувати ефективність роботи та покращувати конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Стратегії альянсів можуть бути різними: від спільних підприємств до угод про постачання або обміну технологіями.

Стратегія фокусування передбачає орієнтацію на певний сегмент ринку або вузький набір продуктів, де підприємство може досягти максимальних конкурентних переваг. Вибір цієї стратегії дозволяє підприємству максимально задовольнити потреби конкретної групи споживачів, використовуючи свої особливі конкурентні переваги, такі як гнучкість, спеціалізація або інноваційність. Це дозволяє компанії уникати жорсткої конкуренції в масових сегментах ринку, де конкуренти можуть пропонувати більш дешеві або загальні продукти. Використовуючи таку стратегію виробник може досягти конкурентної переваги завдяки: меншим, ніж у конкурентів, витратам при обслуговуванні цієї ринкової ніші; здатності запропонувати споживачам, що знаходяться в ніші щось відмінне від запропонованого конкурентами. Стратегія концентрації базується на низьких витратах, обумовлених купівельним сегментом, вимоги якого легше задовольнити, ніж вимоги решти ринку [17]. Стратегія «фокусування» обирається, коли підприємство не може конкурувати на всьому ринку і обирає вузький напрям. В цьому випадку необхідно пропонувати і задовольняти споживачів унікальним продуктом в цьому сегменті ринку, щоб триматися на плаву [18, с. 252].

Один з найважливіших аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства — це стратегія розвитку людських ресурсів, яка спрямована на покращення професійних навичок і кваліфікації співробітників, впровадження системи мотивації, удосконалення корпоративної культури. Підприємства, які

активно інвестують у своїх працівників, забезпечують більш високу продуктивність праці, інноваційний підхід до вирішення задач і, відповідно, підвищують свою здатність конкурувати на ринку.

Стратегія індивідуалізації. Індивідуалізація – це прагнення зробити продукцію підприємства унікальною. Так щоб вона вигідно відрізнялась від товарів конкурентів та за рахунок цього стала більш привабливою для широкого кола покупців. Стратегія буде успішною у тому випадку, якщо ретельно вивчити потреби споживачів-покупців [19, с. 33].

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно комбінувати різні стратегії, враховуючи особливості внутрішнього стану підприємства, ринкові умови та довгострокові цілі. Успішне застосування цих стратегій дозволяє підприємству значно зміцнити свої позиції на ринку, збільшити прибутковість та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Серед стратегій конкурентної поведінки виділяють також наступальні і оборонні дії. Саме за рахунок успішних наступальних стратегічних дій досягається і створюється конкурентна перевага. А оборонні дії направлені на захист і збереження. Наступальні стратегії є характерними для підприємств, що мають сильні позиції та прагнуть бути лідерами [18, с. 252]. Наступальна стратегія — це стратегія активного впливу на ринок з метою захоплення більшої частки ринку, збільшення впливу на споживачів та конкурентів, а також виходу на нові ринки чи сегменти. Вона орієнтована на агресивне просування продукції, інвестування в нові технології, інновації та розширення асортименту товарів. Оборонні стратегії спрямовані на збереження поточних позицій підприємства на ринку та захист від зовнішніх загроз, таких як агресивні конкуренти, зміни в ринкових умовах чи економічні кризи. Ці стратегії зазвичай застосовуються підприємствами, що займають стабільну позицію на ринку і не мають можливості або бажання активно розширювати свою діяльність.

Під час війни деякі із стратегій стали найбільш ефективними, наприклад частина підприємств використали стратегію «релокації», тобто перенесли частично або повністю свої потужності в інші безпечніші регіони країни [18, с. 50]. Із стратегій формування конкурентних переваг підприємства активно використовують стратегії диференціації та фокусування. Багато вітчизняних підприємств змінили специфіку своєї діяльності або звузили асортимент на декількох важливих позиціях товару (швейні цехи з пошиття термобілизни та одягу для військових, заготівля сухпайків, виготовлення жилетів, переобладнання автомобілів для військових потреб, здавання в оренду власних площ та ін.). Акцент на фокусуванні змінює підходи підприємства в роботі з постачальниками та клієнтами, мало-прибуткові чи затратні процеси для підприємства або виводять з діяльності або передають на аутсорсинг, тим самим звужуючи коло ділових відносин для його ж стабільності [20, с. 51].

Під час війни підприємства, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність, активно застосовують стратегії гнучкості та адаптації до умов нестабільного ринку. Часто доводиться змінювати або скорочувати виробництво через нестабільність постачань, зростання цін чи втрату ринків. У таких умовах важливо адаптувати виробництво під актуальні потреби, наприклад, випуск продукції для військових чи медичних цілей. Стратегії мінімізації ризиків та диверсифікації постачань дозволяють уникати залежності від одного джерела. Водночас підприємства зміцнюють зв'язки з клієнтами через лояльність, якість і сервіс. Також активно шукають нові можливості, знижують витрати і співпрацюють із державою та міжнародними партнерами задля збереження стійкості бізнесу й підтримки економіки.

Висновок до розділу 1

У першому розділі здійснено ґрунтовне теоретико-методологічне обґрунтування категорії «конкурентоспроможність підприємства» як одного з ключових чинників, що визначають успішність функціонування підприємств в

умовах сучасної ринкової економіки. Конкуренентоспроможність розглядається як інтегральна характеристика, що відображає здатність підприємства не лише утримувати свої позиції на ринку, а й розвиватися, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, пропонуючи споживачам продукцію або послуги вищої якості, інноваційності чи доступності порівняно з конкурентами.

У процесі дослідження з'ясовано, що конкурентоспроможність формується на основі широкого спектру факторів: від внутрішніх ресурсів підприємства, як-от фінансовий стан, ефективність виробництва, рівень технологічного розвитку, кваліфікація персоналу, – до зовнішніх, таких як кон'юнктура ринку, наявність конкурентів, державна політика, споживчі запити тощо. Важливим є те, що конкурентоспроможність – це не статичне поняття, вона є динамічною категорією, яка постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, що обумовлює потребу в систематичному аналізі та постійному вдосконаленні.

Особливу увагу в розділі було приділено методичним підходам до оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють не лише кількісно вимірювати рівень конкурентоспроможності підприємства, а й ідентифікувати його сильні та слабкі сторони, формувати стратегічні напрями розвитку. Аналіз методик дозволив визначити, що найбільш ефективними є комплексні оцінки, які поєднують фінансово-економічні показники з якісними характеристиками (інноваційність, рівень сервісу, брендова впізнаваність тощо), оскільки лише комплексна оцінка може забезпечити об'єктивне бачення конкурентних переваг підприємства.

Окрема частина розділу була присвячена вивченню стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах високої конкуренції, стрімкого технологічного розвитку, глобалізації ринків та зростання вимог споживачів, підприємства змушені постійно вдосконалювати свої стратегії. Найбільш ефективними стратегіями виявилися: стратегія зниження витрат, яка дозволяє пропонувати продукцію за нижчою ціною; стратегія диференціації, яка орієнтована на створення унікального продукту з доданою цінністю для

споживача; стратегія інноваційного розвитку, яка базується на постійному впровадженні новітніх технологій; а також стратегія маркетингової орієнтації, що враховує глибоке розуміння потреб цільового ринку.

Таким чином, результати проведеного теоретичного аналізу підтвердили, що конкурентоспроможність – це комплексна багатовимірна категорія, яка охоплює широкий спектр економічних, організаційних, технологічних, управлінських і соціальних характеристик підприємства. Її забезпечення є основною умовою для довгострокового розвитку підприємства, підвищення його прибутковості, ефективності використання ресурсів та стійкості до зовнішніх викликів. Водночас конкурентоспроможність не може бути досягнута одноразово – вона потребує безперервної роботи, стратегічного мислення, гнучкості та готовності до змін.

У подальшому дослідженні буде здійснено аналіз фактичного стану ТОВ «Літинський молзавод», з метою виявлення рівня його конкурентоспроможності, ключових проблем та резервів зростання, а також буде запропоновано конкретні заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛЗАВОД»

2.1. Аналіз стану молокопереробної галузі України та ринкового середовища

Молокопереробна галузь України є однією з ключових складових агропромислового комплексу держави, оскільки забезпечує виробництво широкого спектру споживчих товарів, таких як питне молоко, сухе молоко, сметана, йогурти, кефір, вершкове масло, сири тощо. Продукція цієї галузі відіграє важливу роль у харчуванні населення, а також є джерелом надходження валютної виручки у разі виходу на зовнішні ринки.

Станом на останні роки, галузь перебуває в умовах структурної трансформації та адаптації до сучасних ринкових викликів. Основними характеристиками поточного стану молокопереробної промисловості є скорочення обсягів виробництва (рисунок 2. 1), нерівномірність у розміщенні сировинної бази (рисунок 2.2), зношеність основних фондів на частині підприємств, низький рівень технологічної модернізації в окремих регіонах та недостатній рівень державної підтримки.

Однією з головних проблем залишається стрімке скорочення поголів'я великої рогатої худоби (таблиця 2.1), що зумовлено економічною неефективністю утримання корів у дрібних особистих селянських господарствах, зростанням вартості кормів, ветеринарного обслуговування, нестачею робочої сили в сільській місцевості та загальною деградацією інфраструктури села. Через початок воєнних дій у державі зазнали повного знищення або ж руйнації і великі, і малі підприємства галузі молочного скотарства. Відновлення відбувається не надто швидкими темпами, тож тенденція до зменшення кількості сільськогосподарських підприємств, які утримують корів, триватиме й надалі [21, с. 15]. Зазначимо, що через відсутність ефективної державної програми підтримки молочного скотарства зменшення поголів'я великої рогатої худоби відбувається в Україні протягом

багатьох років, проте після початку повномасштабного вторгнення ще прискорилося [22].

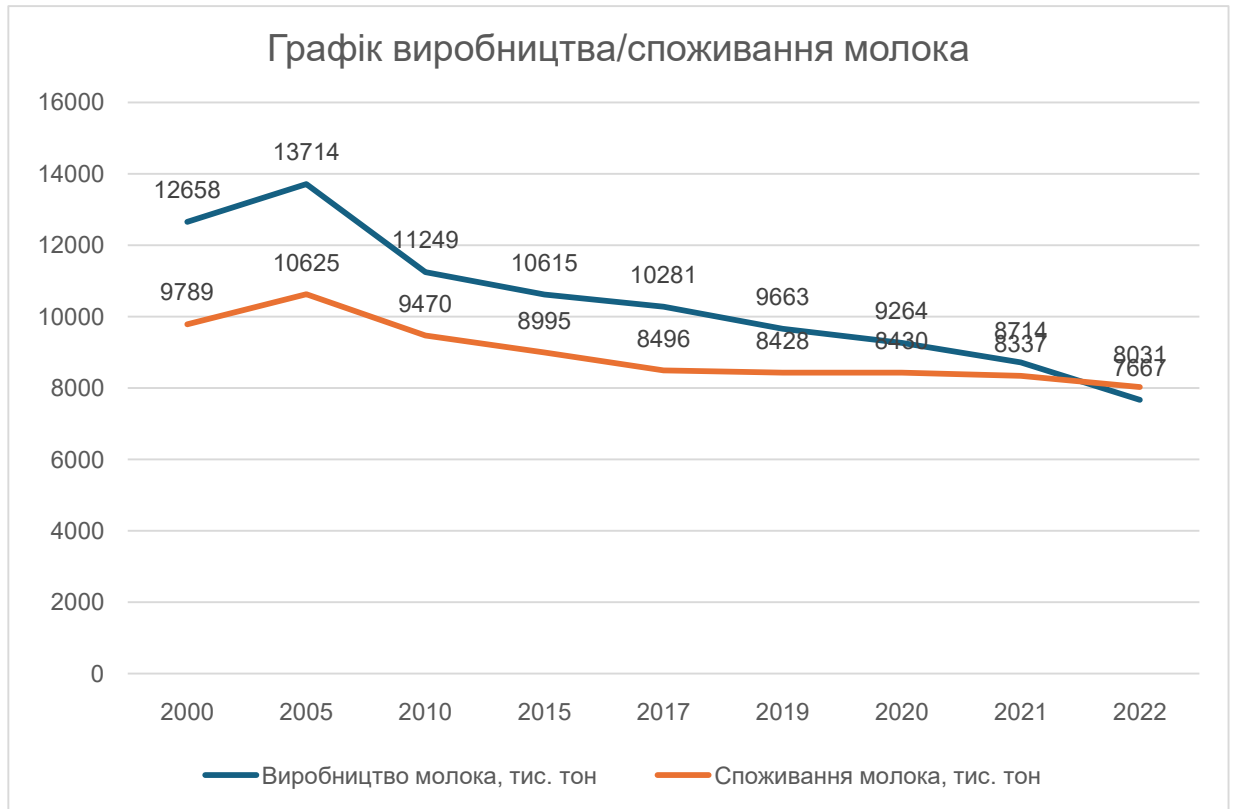


Рис.2.1. Графік виробництва/споживання молока

Складено автором за допомогою [23]

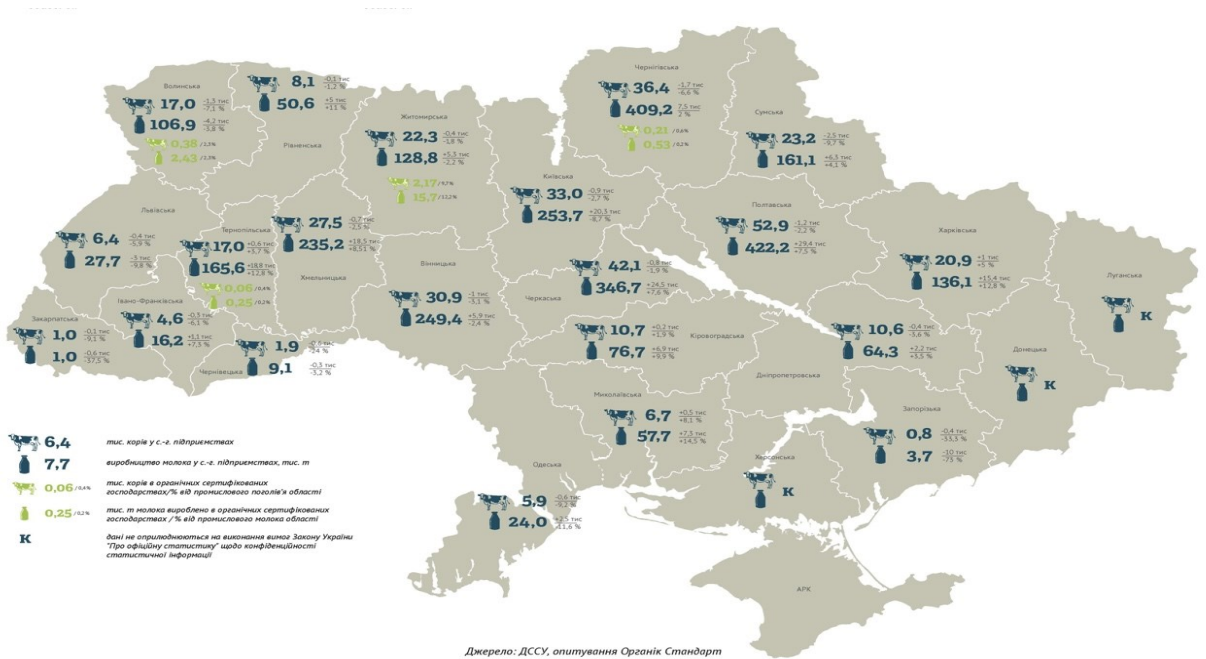


Рис. 2.2. Виробництво молока у регіонах [24]

Відповідно до даних Державної служби статистики України, за останнє десятиріччя спостерігається тенденція до зменшення обсягів виробництва молока (таблиця 2.2), особливо у приватному секторі, який традиційно забезпечував основну частину сировини для переробки.

Таблиця 2.1

Кількість корів за 1991-2024 роки, тис. голів

Період, рік	Кількість корів станом на 1 січня, тис. голів		
	Усі категорії господарств	Підприємства	Господарства населення
1991	8378,2	6191,6	2186,6
2001	4958,3	1851	3107,3
2015	2262,7	529,2	1733,5
2020	1788,5	438,6	1349,9
2021	1673	423,9	1249,1
2022	1544	424,6	1119,4
2023	1352,8	394,2	958,6
2024	1262,9	382,2	880,7

Складено за даними Державної служби статистики України [25]

Таблиця 2.2

Виробництво молока усіх видів в Україні за 1990-2023 роки, тис. т

Показник	Роки								2023 р. до 1990 р.,	2023 р. до 2021 р.,	2023 р. до 2022 р.,
	1990	2000	2010	2015	2020	2021	2022	2023			
У господарствах усіх категорій	24508,3	12657,9	11248,5	10615,4	9263,6	8713,9	7767,7	7430,4	-69,7	-14,7	-4,3
У підприємствах	18634,1	3668,7	2216,6	2669,2	2761,2	2767,7	2644,2	2809,9	-84,9	1,5	6,3
Частка у загальному обсязі, %	76	29	19,7	25,1	29,8	31,8	34	37,8	x	x	x
У господарствах населення	5874,2	8989,2	9031,9	7946,2	6502,4	5946,2	5123,5	4620,5	-21,3	-22,3	-9,8
Частка у загальному обсязі, %	24	71	80,3	74,9	70,2	68,2	66	62,2	x	x	x

Складено за допомогою [21, с. 16]

Це безпосередньо впливає на діяльність молокопереробних підприємств, оскільки дефіцит якісної сировини обмежує виробничі потужності та можливості розширення асортименту продукції. Особливої гостроти проблема

набуває в контексті прагнення вітчизняних підприємств вийти на європейський ринок, де діють суворі вимоги до безпечності й якості продукції. Значна частина молока, що надходить на переробку, не відповідає стандартам ЄС, оскільки не охолоджується належним чином, транспортується із запізненням або виробляється без дотримання технологічних умов.

В Україні молоко постачають як великі ферми, так і особисті селянські господарства. Саме молоко з приватного сектору часто не відповідає вимогам за мікробіологічними показниками через порушення умов доїння, зберігання та транспортування (рисунок 2.3). У той час як великі підприємства використовують сучасне обладнання та дотримуються стандартів, їхня продукція відповідає високим вимогам і (рисунок 2.4). Проте молоко,

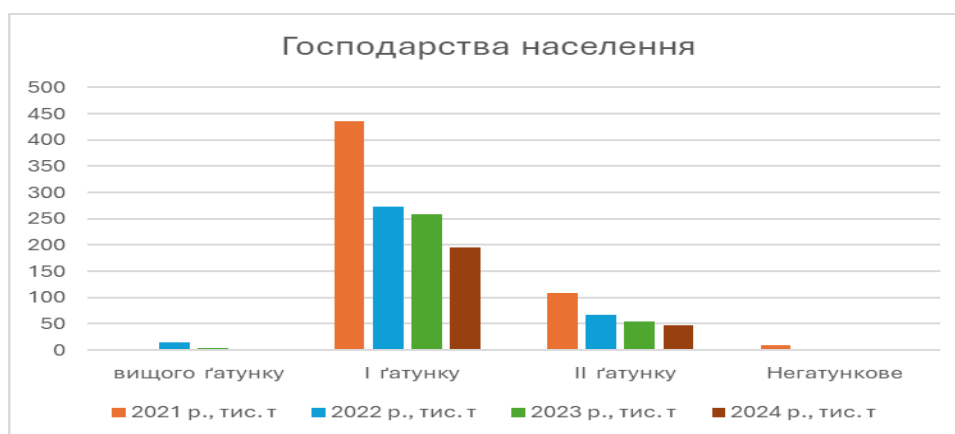


Рис.2.3. Якість молока від господарств населення

Складено за даними Державної служби статистики України [25]

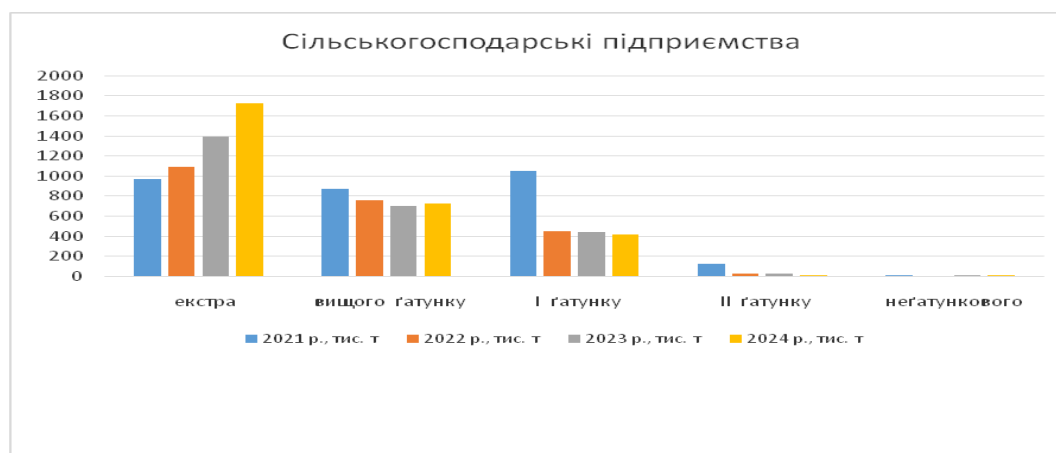


Рис. 2.4. Якість молока від сільськогосподарських підприємств

Складено за даними Державної служби статистики України [25]

вироблене селянами, особливо для власного споживання, рідним, знайомим, по прямому замовленню – високої якості [22].

Україна поступово переходить на європейські стандарти якості, зокрема впроваджує систему класів (екстра, перший) замість старої системи ґатунків. Поступово посилюється контроль за вмістом антибіотиків та іншими показниками безпечності. В Україні відбувається процес посилення контролю за якістю молока, особливо в сільськогосподарських підприємствах. Так, на основі Наказу Мінагрополітики від 07 квітня 2022 року № 209 «Про затвердження гігієнічних вимог до дрібнотоварного виробництва та обігу молока» запропоновано гнучкий підхід із дотримання гігієнічних вимог при виробництві молока в господарствах, на яких утримується до п'яти умовних голів дійних тварин, та його заготівлі молокоприймальними пунктами [21, с. 19]. Для забезпечення якості молочних продуктів в Україні діють Закони «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин», «Про молоко та молочні продукти». Також існує велика кількість чинних стандартів на молоко та молочні продукти – близько 250, включаючи ДСТУ, ГОСТ, ТУ. Вимоги до молока встановлені в ДСТУ 3662–97 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі»; основні вимоги до продуктів з молока встановлені в державних стандартах, прийнятих у 2005–2008 рр.; також, вимоги до маркування продукції встановлено в ДСТУ 4518–2008 «Продукти харчові. Маркування для споживачів» [26, с. 18]. Однак основними проблемами залишаються слабка технічна база дрібних виробників, відсутність мотивації для покращення якості та нестача інвестицій у сировинну базу.

Крім того, галузь відчуває постійний тиск з боку економічного середовища. Постійне зростання цін на енергоносії, транспортні послуги, упаковку та допоміжні матеріали значно підвищує собівартість готової продукції. В умовах обмеженої купівельної спроможності населення це

змушує виробників або знижувати рентабельність, або зменшувати обсяги виробництва, щоб уникнути надлишкових витрат на зберігання та логістику.

Ринкове середовище молокопереробної галузі також зазнає значного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. На внутрішньому ринку спостерігається жорстка конкуренція як з боку великих вертикально інтегрованих компаній, наприклад: ДП «Лакталіс-Україна», ТОВ «Данон», ТОВ «Терра Фуд», ТОВ «Люстдорф», ТМ «Галичина», ПрАТ «Молочний альянс», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Група компаній «Альянс», ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», ПрАТ «Тернопільський молокозавод»[26, с. 19], так і з боку середніх і малих регіональних виробників. Це змушує всі підприємства галузі постійно вдосконалювати свою продукцію, оновлювати асортимент, впроваджувати інновації та будувати ефективну маркетингову політику.

У динаміці зовнішньої торгівлі молочною продукцією Україна демонструє нестійкі тенденції як в імпорті, так і в експорті (рисунк 2.5), що зумовлено як внутрішніми проблемами аграрного сектору, так і змінами у глобальній кон'юнктурі, валютних коливаннях та геополітичних викликах.



Рис.2.5. Графік експорту/імпорту молока

Складено автором за допомогою [23]

Щодо експорту, Україна має традиційно високий потенціал завдяки родючим землям, значному досвіду в галузі тваринництва та переробки, а також розвинутій інфраструктурі молокозаводів у деяких регіонах. Необхідною і ефективною стала допомога країн ЄС, які значно спростили умови транзиту через свою територію і, що найголовніше, дозволили постачати в Європу товари без квот та мит. Адже лєвова частка окремих товарів (масла, сухого молока, казеїну) у цей час продавалася саме в ЄС [21, с. 21].

Асортимент молочної продукції в Україні широкий та різноманітний. Наводимо нижче основні групи молочних продуктів, які користуються попитом та мають високу конкурентоздатність. Молоко та вершки: різної жирності, пастеризовані, стерилізовані, ультрапастеризовані та знежирені. Кисломолочні продукти: кефір, ряжанка, йогурт, сметана, сир, творог, кисле молоко та інші. Тверді сири: український, голландський, чеддер, фєта, моцарєла та ін. Масло вершкове: різної жирності, солоне та несолоне. Молочні десерти: сирки глазуровані, йогурти з добавками, морозиво та інші. Дитяче харчування: молочні суміші, дитячі десерти, каші, кефір та інші [26, с. 18].

Основними експортними позиціями є сухе молоко, масло вершкове, сири, казеїн, кисломолочні продукти, згущене молоко.

За даними Державної митної служби, у 2023–2024 роках найбільшими імпортерами української молочної продукції були країни СНД (зокрема Молдова, Казахстан, Узбекистан), країни Азії (Китай, Об'єднані Арабські Емірати, Саудівська Аравія, В'єтнам), а також Африки (Єгипет, Лівія).

Проте, вихід на ринок Європейського Союзу вимагає від українських підприємств дотримання жорстких вимог до якості та безпеки харчової продукції, зокрема стандартів HACCP, ISO 22000, ветеринарних сертифікатів, прозорості у постачанні сировини та контролю за її походженням. Деякі українські підприємства вже отримали дозволи на експорт до ЄС, але їх частка поки що незначна в загальному обсязі експорту. Позиції України як експортера молочних продуктів на світовому ринку постійно змінюються. Останні кілька десятків років країна традиційно була нетто-експортером молочної продукції,

але за 2019-2021 роки ситуація змінилася, експорт скорочувався, а імпорту стрімко зростав [21, с. 22]. Проблемою залишається невідповідність частини вітчизняного молока вимогам ЄС — зокрема, щодо бактеріального фону, вмісту антибіотиків та температурного режиму зберігання.

З іншого боку, імпорту молочних продуктів в Україну, хоча й порівняно невеликий за обсягами, має суттєвий вплив на внутрішній ринок. Основними постачальниками є країни ЄС — Польща, Німеччина, Франція, Литва, Бельгія. Серед основних імпортуних позицій — сири твердих і м'яких сортів, вершкове масло, сухе молоко, йогурти, дитяче харчування на основі молока.

Особливо гостро це питання стоїть у сегменті твердих сирів, де значна частина вітчизняної продукції витісняється з полиць торгових мереж дешевими імпортуними аналогами. Така ситуація змушує українські підприємства або знижувати рентабельність, або відмовлятися від деяких видів продукції. Більш того, імпортуна продукція часто підтримується урядами країн-виробників через програми субсидування агросектору, що ставить українських виробників у ще менш вигідне становище.

Отже, Україна має значний експортуний потенціал у молочній галузі завдяки природним ресурсам, досвіду та розвинутій інфраструктурі. Вихід на ринки ЄС відкрив нові можливості, але вимагає дотримання високих стандартів якості. Водночас зростання імпорту, зокрема з країн ЄС, створює виклики для вітчизняних виробників через конкуренцію та ціновий тиск.

Україна стикається з серйозними ціновими диспропорціями у сфері виробництва та споживання молока. З одного боку, роздрібні ціни на молочну продукцію стрімко зростають, а з іншого — закупівельні ціни, особливо у домогосподарств, залишаються надзвичайно низькими. Так, у 2020–2021 роках фермери отримували за молоко майже вдвічі менше, ніж сільськогосподарські підприємства (таблиця 2.3). При цьому роздрібна ціна часто перевищує закупівельну в 2,5–3 рази, що свідчить про надмірну кількість посередників та нерівномірний розподіл прибутків у ланцюжку постачання. Така ситуація знижує мотивацію виробників до розширення виробництва і призводить до

скорочення поголів'я корів. Серед основних причин цих дисбалансів — невідосконалена система ціноутворення, недостатній рівень кооперації серед виробників та залежність від великих торговельних мереж, які диктують умови ринку [27, с. 12].

Таблиця 2.3

**Середня ціна молока як сировини і готового продукту, грн за 1 т,
співвідношення цін**

Показник	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2017р.
Середня ціна сировини	6388	6635	7332	7899	9385	10225	11693	15015	235,1
Середня ціна виробника	13251	15191	15564	17106	19384	23492	27053	28786	217,2
Середня споживча ціна	19838	22374	24496	25072	26623	31985	36003	40178	202,5
Відношення ціни виробника до ціни сировини, %	207,4	229	212,3	216,6	206,5	229,8	231,4	191,7	
Відношення споживчої ціни до ціни виробника, %	149,7	147,3	157,4	146,6	137,3	136,2	133,1	139,6	
Відношення споживчої ціни до ціни сировини, %	310,6	337,2	334,1	317,4	283,7	312,8	307,9	267,6	
	Відношення ціни до попереднього року								У середньому
Середня ціна сировини		103,9	110,5	107,7	118,8	109,0	114,4	128,4	113,2
Середня ціна виробника		114,6	102,5	109,9	113,3	121,2	115,2	106,4	111,9
Середня споживча ціна		112,8	109,5	102,4	106,2	120,1	112,6	111,6	110,7

Складено і розраховано автором за даними Державної служби статистики України [25]

Узагальнюючи, можна стверджувати, що молокопереробна галузь України перебуває в умовах системних викликів, однак має значний потенціал до відновлення й зростання. Для цього потрібні скоординовані зусилля підприємств, держави та галузевих об'єднань у напрямі стабілізації сировинної бази, модернізації виробництва, підвищення якості продукції та розвитку зовнішньоекономічної діяльності [27, с. 14].

2.2. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Літинський молзавод»

ТОВ "Літинський молокозавод" є товариством з обмеженою відповідальністю. Підприємство розташоване у смт Літин, Вінницької області, за адресою: вул. Соборна, 45.

Товариство створено у процесі приватизації колишнього державного молокозаводу. Засновниками виступили фізичні та юридичні особи, які придбали права власності на частки у статутному капіталі підприємства відповідно до чинного законодавства України.

Вищим органом управління ТОВ "Літинський молокозавод" є Загальні збори учасників. Контроль за діяльністю виконавчого органу здійснює Наглядова рада, яка в межах своєї компетенції наглядає за дотриманням інтересів засновників. Поточну господарську діяльність здійснює директор, який є виконавчим органом. Контроль за фінансово-господарською діяльністю покладено на ревізійну комісію.

Сьогодні ТОВ "Літинський молокозавод" — один з провідних виробників молочної продукції у регіоні. На підприємстві працює 145 осіб. На сучасному обладнанні виробляється понад 30 найменувань продукції, зокрема сири, сухе молоко, пастеризоване молоко, сметана, кефір, масло, йогурти, сир тощо.

Асортимент продукції підприємства орієнтований як на масового споживача, так і на спеціальні сегменти, зокрема шкільне харчування та продукти підвищеної харчової цінності для військових формувань. ТОВ "Літинський молокозавод" сертифіковано відповідно до стандартів ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018 щодо якості та безпечності харчових продуктів.

Основними напрямками розвитку підприємства є: розширення асортименту продукції, оптимізація витрат, модернізація виробництва та логістичних процесів. Значні кошти інвестуються у покращення енергоефективності, автоматизацію процесів, закупівлю нового обладнання для фасування та охолодження молочної продукції.

Протягом звітнього року підприємство здійснило наступні інвестиції в основні засоби: обладнання для фасування молока у ПЕТ-пляшки – 2 450 000 грн (без ПДВ), охолоджувальні ємності для зберігання молока – 1 200 000 грн (без ПДВ), лінія з виробництва кисломолочних продуктів – 3 800 000 грн (без ПДВ), сучасна лабораторія для контролю якості продукції – 1 050 000 грн (без ПДВ).

Основні засоби підприємства включають виробничі цехи, складські приміщення, автомобільний транспорт та технологічне обладнання. Утримання здійснюється за власні кошти. На даний момент капітальне будівництво не планується через обмежене фінансування.

ТОВ «Літинський молзавод» має власне фермерське господарство європейського типу, на якому щороку відбудовувалося по одній будівлі. На даний момент у власному фермерському господарстві ПОСП «Нападівське» налічується 2200 голів великої рогатої худоби, з них 900 голів дійного стада із продуктивністю 9600 кг на корову на рік. Для порівняння – у 2013 році було лише 146 голів великої рогатої худоби. Розведення дійного поголів'я корів голштинської породи почалося із 300 українських та 100 чеських нетелей [28].

У перспективі ТОВ "Літинський молокозавод" планує розширення виробництва за рахунок запуску нової продукції — зокрема сухого молока з підвищеним вмістом білка. Розробка нових продуктів обумовлена необхідністю відповідати вимогам ринку, розширювати споживчий сегмент, знижувати залежність від окремих видів продукції та покращувати ефективність реалізації. Підприємство готове до ризиків, пов'язаних із ринковою кон'юнктурою та мінливими вподобаннями споживачів, тому впровадження кожного нового продукту супроводжується маркетинговим аналізом і розробкою альтернатив.

2.3. SWOT-аналіз та техніко-економічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

SWOT-аналіз — це метод стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, таблиця 2.4.

В таблиці 2.5 представлено PEST аналіз для підприємства ТОВ "Літинський молокозавод".

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз підприємства ТОВ "Літинський молокозавод"

	<p>Ринкові можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зростання попиту на натуральну молочну продукцію; - розширення присутності на національному ринку; - можливість виходу на ринки ЄС завдяки сертифікації; - участь у міжнародних виставках і кооперація з торговими мережами. 	<p>Ринкові загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інфляція та зростання вартості енергоносіїв; - конкуренція з боку великих виробників; - скорочення купівельної спроможності населення; - зміни в державному регулюванні галузі; - коливання цін на сировину.
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наявність сучасного обладнання для переробки молока; - стабільна якість продукції та відповідність стандартам безпеки харчових продуктів; - досвідчений і кваліфікований персонал; - фінансова стійкість підприємства; - власна сировинна база; 	<p>1. Як скористатися можливостями</p> <p>Активно впроваджувати маркетингові стратегії, орієнтовані на нові ринки; модернізувати обладнання; налагоджувати співпрацю з міжнародними партнерами; акцентувати увагу на екологічності й натуральності продукції.</p>	<p>2. За рахунок чого можна знизити загрози</p> <p>Оптимізувати витрати на виробництво, зменшити енергоспоживання, диверсифікувати асортимент, створити фінансові резерви, посилити роботу з клієнтами та розвивати власні точки продажу.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обмежена присутність на зовнішніх ринках; - низький рівень цифровізації управління; - потреба в оновленні маркетингової стратегії; - висока енергозалежність виробництва; 	<p>3. Що може завадити скористатися можливостями</p> <p>Відсутність інвестицій, нестача кваліфікованих кадрів, складнощі з доступом до європейських стандартів, низька гнучкість системи управління, недостатня обізнаність щодо сучасних тенденцій ринку.</p>	<p>4. Найбільші небезпеки</p> <p>Масове зростання імпорту дешевої молочної продукції; втрати позицій на ринку через відсутність цифрової присутності; ризик скорочення державної підтримки; загострення конкуренції в умовах нестабільної економіки.</p>

Таблиця 2.5

PEST аналіз для підприємства ТОВ "Літинський молокозавод"

Фактори	Вплив	Напрямок	Ймовірність зміни	Зважена оцінка
Політичні				
1. Воєнний стан та мобілізація в країні	2	–	2	-0,143
2. Політична стабільність регіону	2	–	2	-0,143
3. Податкова політика та фіскальне навантаження	3	–	2	-0,214
4. Підтримка агропереробних підприємств держпрограмами	1	+	3	0,107
Економічні				
5. Рівень інфляції та вартість енергоносіїв	3	–	2	-0,214
6. Рівень зайнятості та середньої зарплати	2	+	2	0,143
7. Витрати на сировину (молоко)	2	–	3	-0,214
8. Можливість експорту продукції	1	+	1	0,036
Соціальні				
9. Зростання попиту на «здорове» харчування	2	+	2	0,143
10. Міграція робочої сили з регіону	2	–	2	-0,143
11. Вимоги споживачів до якості продукції	3	+	1	0,107
Технологічні				
12. Доступ до імпортного обладнання	2	+	3	0,214
13. Автоматизація та цифровізація виробництва	3	+	2	0,214
Разом:	28			-0,107

За результатами проведеного PEST-аналізу можна зробити висновок, що зовнішнє середовище чинить на діяльність ТОВ "Літинський молокозавод" переважно негативний, але не критичний вплив, що підтверджується зведеною зваженою оцінкою на рівні -0,107. Це свідчить про те, що хоча кількісно негативні фактори переважають над позитивними, підприємство має достатньо потенціалу, щоб адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та навіть використати деякі з них як можливості для зростання.

У політичному середовищі основними факторами ризику залишаються воєнний стан, мобілізація, а також нестабільність політичної ситуації в регіоні, що створює невизначеність у веденні господарської діяльності, ускладнює довгострокове планування, а також впливає на доступ до ресурсів, робочої сили та фінансування. Окремо слід відзначити фіскальну політику держави,

яка формує додаткове навантаження на підприємства, знижуючи їхню фінансову стійкість. Разом із тим, державна підтримка агропереробних підприємств, хоч і має незначний вплив у поточних умовах, може стати важливим джерелом допомоги за умов активної участі підприємства у відповідних програмах.

У економічній площині негативний вплив спричиняють високий рівень інфляції, зростання вартості енергоносіїв і сировини, що безпосередньо підвищує собівартість продукції. Також варто враховувати нестабільність валютного курсу, складність доступу до кредитних ресурсів та інші фінансові ризики. Проте певним компенсуючим чинником є відносно стабільний рівень зайнятості та зростання середньої заробітної плати, що зберігає платоспроможний попит на внутрішньому ринку. Обмежені можливості експорту залишають підприємство залежним від внутрішнього споживача, що обмежує потенціал масштабування бізнесу.

Соціальні фактори є більш сприятливими для підприємства. Зокрема, зростання попиту на здорове харчування відкриває нові можливості для розширення асортименту продукції, впровадження інноваційних рецептів і позиціонування на ринку як виробника якісної, натуральної продукції. Також зростають вимоги споживачів до якості продукції, що стимулює підприємство підтримувати високі стандарти. Разом із тим, міграція робочої сили з регіону може призводити до дефіциту кадрів, що потребує впровадження мотиваційних програм, підвищення заробітної плати та автоматизації процесів.

У технологічній сфері спостерігається позитивна динаміка. Підприємство має доступ до імпортного обладнання, а також можливість впровадження автоматизації та цифрових рішень, що сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції та ефективності виробничих процесів. Це може стати одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на тлі зовнішніх загроз.

На основі звітних даних в таблиці 2.6 проведено економічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства за 2 роки.

Таблиця 2.6

Економічний аналіз діяльності підприємства в звітному році порівняно з попереднім

Показники	2023	2024	Відхилення (±)	
			абс.	відн.
1. Середньорічна виробнича потужність, т	3554	3554	0	0
2. Фактично вироблено продукції, т	3151	3012	-139	-4,42
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,89	0,85	-0,04	-4,42
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ й акцизного збору):				
- у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн	558652	537764	-20888	-3,74
- у порівнянних цінах, тис. грн	537165	491558	-45608	-8,49
5. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	551 635	535 573	-16062	-2,91
6. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн	117 248	118173	925	0,79
7. Фондовіддача, грн/грн	4,70	4,53	-0,17	-3,67
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	195040	257368	62328	31,96
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	2,83	2,08	-0,75	-26,42
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	245	145	-100	-40,82
11. Продуктивність праці, тис. грн /особу	2192,5	3390,1	1198	54,62
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі:	548 097	513527	-34570	-6,31
- матеріальні витрати	420 819	400226	-20593	-4,89
- витрати на оплату праці	24 744	26869	2125	8,59
- відрахування на соціальні заходи	5 107	5316	209	4,09
- амортизація	24 017	26090	2073	8,63
- інші операційні витрати	73 410	55026	-18384	-25,04
13. Витрати на 1 гривню виробленої / реалізованої продукції, грн	0,981	0,955	-0,026	-2,67
14. Матеріалоемність, грн/грн	0,783	0,814	0,031	3,93
15. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	548 097	513527	-34570	-6,31
16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	24 689	29440	4751	19,24
17. Чистий прибуток, тис. грн	20 922	27825	6903	32,99
18. Рентабельність капіталу, %	8,94	9,12	0,18	x
19. Рентабельність продукції, %	3,82	5,42	1,6	x

Складено за допомогою: [29]

У період з 2023 по 2024 рік підприємство продемонструвало змішані результати діяльності. Спостерігається зниження фактичного обсягу виробництва продукції на 139 тонн (-4,42%) та відповідне зменшення

коефіцієнта використання виробничої потужності з 0,89 до 0,85. Обсяг виробленої промислової продукції зменшився як у діючих оптових цінах (на 3,74%), так і в порівнянних цінах (на 8,49%). Водночас чистий дохід від реалізації скоротився на 2,91%. Однак попри це підприємству вдалося покращити ефективність використання ресурсів. Зокрема, фондівіддача дещо знизилась (на 3,67%), але при цьому відбулося істотне зростання продуктивності праці на 54,62%, що пояснюється зменшенням чисельності персоналу на 100 осіб (-40,82%). Операційні витрати на виробництво продукції скоротилися на 6,31%, передусім за рахунок зменшення інших операційних витрат (-25,04%) та матеріальних витрат (-4,89%). Водночас витрати на оплату праці, соціальні заходи та амортизацію зросли, що може свідчити про оновлення основних фондів та підвищення рівня зарплати. Зниження витрат на 1 гривню реалізованої продукції (-2,67%) свідчить про зростання ефективності витрат. Хоча матеріалоємність продукції дещо зросла (на 3,93%), фінансові результати покращилися: чистий прибуток збільшився на 32,99%, операційний прибуток — на 19,24%, рентабельність капіталу зросла до 9,12%, а рентабельність продукції — з 3,82% до 5,42%. Загалом, попри зменшення обсягів виробництва, підприємство досягло вищої ефективності використання ресурсів та покращення фінансових результатів, що є позитивною динамікою його розвитку.

2.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молзавод»

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом аналізу його ринкових позицій, ефективності функціонування та потенціалу до розвитку. Для ТОВ «Літинський молочний завод» така оцінка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони в порівнянні з конкурентами, виявити резерви зростання та сформуванню ефективну конкурентну стратегію.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом низки внутрішніх і зовнішніх чинників. До ключових внутрішніх належать якість продукції, рівень технологічного оснащення, цінова політика, ефективність

управління, інноваційна активність, маркетингові інструменти та логістика. Серед зовнішніх — ринкова кон'юнктура, динаміка попиту, активність конкурентів, державне регулювання та економічне середовище.

ТОВ «Літинський молочний завод» має ряд очевидних переваг, що підвищують його конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках. По-перше, підприємство забезпечує повний цикл виробництва — від заготівлі сировини до виготовлення та реалізації готової продукції. Наявність власного фермерського господарства дозволяє контролювати якість молока, знижувати витрати на закупівлю сировини та гарантувати стабільність постачання.

По-друге, завод має сучасне технічне оснащення, що дозволяє виробляти широкий асортимент продукції — від традиційних молочних товарів до інноваційних рішень, таких як функціональне молоко з додатковими поживними компонентами. Підприємство дотримується стандартів якості, впроваджена система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2009 та система управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2007.

По-третє, важливим індикатором конкурентоспроможності є здатність підприємства виходити на зовнішні ринки. Продукція ТОВ «Літинський молочний завод» експортується до понад десяти країн світу, що свідчить про її відповідність міжнародним стандартам, високу якість та затребуваність за межами України. Експорт сприяє диверсифікації доходів і зниженню ризику залежності від внутрішньої кон'юнктури.

Для кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, буде виконаний аналіз показників ефективності виробничої діяльності підприємства, аналіз показників фінансового стану, збуту продукції та конкурентоспроможності продукції за абсолютними та нормалізованими показниками.

При формуванні показників для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності важливо забезпечити інформаційну односпрямованість показників x_i . З цією метою показники поділяють на

стимулятори та дестимулятори. Зв'язок між інтегральною оцінкою та показником-стимулятором прямий, між інтегральною оцінкою та показником-дестимулятором – обернений [30, с. 13].

Нормалізовані показники визначаються за формулою [30, с. 13]:

$$z_i = x_i / x_{\max}, \text{ якщо показник є стимулятором}$$

$$z_i = x_{\min} / x_i, \text{ якщо показник є дестимулятором}$$

де z_i – нормалізований показник ефективності фінансового моніторингу; x_i – фактичне значення i -го показника (первинний показник); x_{\max} – максимальне значення i -го показника у межах динамічного ряду; x_{\min} – мінімальне значення i -го показника у межах динамічного ряду, таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності виробничої діяльності підприємства

Назва показника	Абсолютні показники		Нормалізовані показники	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік
Витрати на одиницю продукції	0,98	0,95	0,97	1
Фондовіддача	4,70	4,53	1	0,96
Рентабельність реалізованої продукції	3,82	5,42	0,7	1
Продуктивність праці	2193	3390	0,65	1

Для визначення загального впливу показників ефективності виробничої діяльності підприємства розрахуємо значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства за формулою [31, с. 84]:

$$EB = 0,31I + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1\Pi$$

де I – відносний показник витрат на виробництво одиниці продукції; Φ – відносний показник фондівіддачі; PT – відносний показник рентабельності товару; Π – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,4; 0,1 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

$$2023 \text{ рік: } EB = 0,31 \cdot 0,97 + 0,19 \cdot 1 + 0,4 \cdot 0,7 + 0,1 \cdot 0,65 = 0,8382;$$

$$2024 \text{ рік: } EB = 0,31 \cdot 1 + 0,19 \cdot 0,96 + 0,4 \cdot 1 + 0,1 \cdot 1 = 0,993.$$

У 2024 році показники ефективності виробничої діяльності підприємства суттєво покращилися порівняно з 2023 роком. Значення інтегрального критерію ефективності зросло з 0,8382 до 0,993, що свідчить про підвищення

ефективності використання ресурсів, зниження витрат на одиницю продукції, зростання рентабельності та продуктивності праці.

В таблиці 2.8 наведені показники фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.8

Показники фінансового стану підприємства

Назва показника	Показники		Нормалізовані показники	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт автономії	0,7163	0,7193	0,996	1
Коефіцієнт платоспроможності	2,52	2,56	0,99	1
Показник покриття підприємства	3,00	3,27	0,92	1
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,83	2,08	1	0,74

Для визначення загального впливу показників фінансового стану підприємства розрахуємо значення критерію фінансового положення підприємства за формулою [31, с. 84]:

$$\text{ФП} = 0,29\text{КА} + 0,2\text{КЛ} + 0,36\text{КП} + 0,15\text{КО}$$

де КА – відносний показник фінансової незалежності підприємства; КЛ – відносний показник загальної ліквідності підприємства; КП – відносний показник покриття підприємства; КО – відносний показник оборотності оборотних засобів; 0,29; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

$$2023 \text{ рік: } \text{ФП} = 0,29 \cdot 0,996 + 0,2 \cdot 0,99 + 0,36 \cdot 0,92 + 0,15 \cdot 1 = 0,9653;$$

$$2024 \text{ рік: } \text{ФП} = 0,29 \cdot 1 + 0,2 \cdot 1 + 0,36 \cdot 1 + 0,15 \cdot 0,74 = 0,9604.$$

У 2024 році загальний показник фінансового стану підприємства дещо знизився порівняно з 2023 роком: значення інтегрального критерію зменшилося з 0,9653 до 0,9604. Це свідчить про незначне погіршення фінансового стану підприємства, попри покращення більшості окремих показників. Зокрема, у 2024 році спостерігається покращення таких фінансових показників, як коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності

та показник покриття підприємства — усі вони досягли максимального нормалізованого значення 1, що свідчить про високу фінансову стійкість, платоспроможність і здатність підприємства покривати свої зобов'язання. Проте негативний вплив на загальний результат мав помітний спад коефіцієнта оборотності оборотних коштів — з 1 до 0,74, що свідчить про зниження ефективності використання оборотних активів. Саме цей показник і зумовив незначне зменшення інтегрального критерію фінансового стану.

В таблиці 2.9 приведені показники збуту підприємства.

Таблиця 2.9

Показники збуту продукції підприємства

Назва показника	Показники		Нормалізовані показники	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік
Рентабельність продаж	3,79	5,20	0,73	1
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,10	0,11	1	0,93
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,89	0,85	1	0,96

Для визначення загального впливу показників збуту продукції підприємства розрахуємо значення критерію ефективності організації збуту та просування продукції на ринку за формулою [31, с. 84]:

$$E3 = 0,43РП + 0,33КЗ + 0,24КВП$$

де РП – відносний показник рентабельності продаж; КЗ – відносний показник затовареності готової продукції; КВП – відносний показник загрузки виробничих потужностей; КР – відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту; 0,43; 0,33; 0,24; – коефіцієнти вагомості критеріїв.

$$2023 \text{ рік: } E3 = 0,43 \cdot 0,73 + 0,33 \cdot 1 + 0,24 \cdot 1 = 0,8839;$$

$$2024 \text{ рік: } E3 = 0,43 \cdot 1 + 0,33 \cdot 0,93 + 0,24 \cdot 0,96 = 0,9678.$$

Аналіз показників збуту виявив позитивну динаміку: критерій ефективності (E3) зріс з 0,88 у 2023 році до 0,97 у 2024 році. Це пов'язано зі зростанням рентабельності продаж з 0,73 до 1 та стабільним використанням потужностей 0,96. Однак незначне збільшення запасів готової продукції коефіцієнт знизився

з 1 до 0,93 вказує на необхідність оптимізації управління запасами. Загалом, збутова діяльність покращилася, але потребує коригування логістики.

Таблиця 2.10

Оцінка додаткових показників якості продукції ТОВ «Літинський молзавод»

Назва показника	Оцінка	Обґрунтування
Показник якості продукції	1	Продукція ТОВ «Літинський молзавод» відповідає усім нормативним вимогам та стандартам якості. Регулярний контроль на виробничих лініях та відповідність санітарно-гігієнічним нормам гарантує стабільно високий рівень якості готової продукції.
Показник ціни продукції	1	Цінова політика підприємства є оптимальною та конкурентоспроможною. Вартість молочної продукції ТОВ «Літинський молзавод» відповідає середньоринковому рівню, забезпечуючи доступність для споживача при збереженні високої якості.

Для визначення загального впливу показників конкурентоспроможності продукції розрахуємо значення критерію конкурентоспроможності продукції за формулою [31, с. 84]:

$$КП = К/Ц$$

де К – показник якості продукції; Ц – показник ціни продукції.

$$2023 \text{ рік: } КП = 1/1 = 1;$$

$$2024 \text{ рік: } КП = 1/1 = 1.$$

Для визначення загальної конкурентоспроможності підприємства розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності за формулою [31, с. 83]:

$$ККП = 0,15ЕВ + 0,23ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КП$$

$$2023 \text{ рік: } ККП = 0,15 \cdot 0,8382 + 0,23 \cdot 0,9653 + 0,23 \cdot 0,8839 + 0,33 \cdot 1 = 0,8839;$$

$$2024 \text{ рік: } ККП = 0,15 \cdot 0,993 + 0,23 \cdot 0,9604 + 0,23 \cdot 0,9678 + 0,33 \cdot 1 = 0,9678.$$

Аналіз діяльності ТОВ «Літинський молзавод» за 2023–2024 роки свідчить про суттєве покращення ключових показників ефективності. Виробнича діяльність підприємства стала значно ефективнішою: інтегральний критерій ЕВ зріс з 0,8382 до 0,993 завдяки зниженню витрат на одиницю продукції, зростанню рентабельності реалізації з 0,7 до 1 та продуктивності праці з 0,65 до 1. Однак фондвіддача дещо зменшилася з 1 до 0,96, що вказує на необхідність уваги до використання основних засобів.

Фінансовий стан підприємства залишається стабільним, але інтегральний показник ФП незначно знизився з 0,9653 до 0,9604. Це пов'язано з падінням оборотності оборотних коштів з 1 до 0,74, тоді як інші показники (автономія, платоспроможність, покриття) досягли максимальних значень 1, що підтверджує фінансову стійкість.

У сфері збуту спостерігається позитивна динаміка: критерій ефективності ЕЗ зріс з 0,8839 до 0,9678 завдяки зростанню рентабельності продаж з 0,73 до 1. Проте збільшення запасів готової продукції коефіцієнт затовареності знизився з 1 до 0,93 вимагає оптимізації логістики та управління запасами.

Конкурентоспроможність продукції залишається на високому рівні КП = 1, що забезпечується відповідністю якості стандартам і конкурентоспроможною ціновою політикою. Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ККП зріс з 0,8839 до 0,9678, що підтверджує його стабільність і потенціал для подальшого розвитку.

Висновок: У 2024 році ТОВ «Літинський молзавод» демонструє покращення ефективності виробництва та збуту, але потребує оптимізації використання основних засобів і управління запасами. Фінансова стійкість і конкурентоспроможність залишаються сильними сторонами, що створює основу для подальшого зростання.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молокозавод» показав, що підприємство функціонує в умовах складного та нестабільного зовнішнього середовища, однак демонструє адаптивність і позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників. Попри загальнонаціональні проблеми молокопереробної галузі — дефіцит якісної сировини, зростання енерговитрат і конкуренцію з боку імпоротної продукції — завод зберігає фінансову стійкість, рентабельність і модернізує виробництво.

SWOT- і PEST-аналізи засвідчили, що серед сильних сторін підприємства — наявність сучасного обладнання, власна сировинна база, сертифікована якість продукції та стабільні канали збуту. Разом з тим підприємство стикається з ризиками, пов'язаними з інфляційним тиском, зростанням собівартості, високою енергозалежністю та обмеженими інноваційними ресурсами.

Фінансово-економічний аналіз діяльності заводу свідчить про зростання прибутковості, підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат і покращення структури капіталу. Водночас виявлено загрозливу тенденцію до зниження рентабельності власного капіталу та оборотності активів.

У ході дослідження було встановлено, що у 2024 році рівень загальної конкурентоспроможності підприємства зріс порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт конкурентоспроможності підвищився з 0,8839 до 0,9678, що свідчить про покращення основних напрямів діяльності підприємства. Зростання цього показника обумовлено підвищенням ефективності виробничої діяльності, покращенням організації збуту продукції, а також підтриманням високого рівня якості продукції.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ "ЛІТИНСЬКИЙ МОЛЗАВОД"

3.1. Обґрунтування доцільності впровадження інвестиційного проєкту у виробництво

У сучасних умовах збройного протистояння та підвищеного навантаження на систему національної безпеки особливого значення набуває питання забезпечення військовослужбовців якісним та збалансованим харчуванням. Раціон солдата має не лише покривати щоденні енергетичні витрати, а й сприяти зміцненню здоров'я, підвищенню витривалості та зниженню ризиків захворюваності. Відтак зростає актуальність розробки та впровадження спеціалізованих харчових продуктів, адаптованих до потреб армії, зокрема – сухого молока з підвищеною поживною цінністю.

Запропонований проєкт передбачає виробництво сухого знежиреного молока, спеціально розробленого для військових. На відміну від звичайного питного молока, цей продукт має низку переваг, таких як тривалий термін зберігання, можливість довгого зберігання без холодильника, що критично важливо в польових умовах, зручність транспортування та дозування, оскільки займає менше місця порівняно з рідким молоком, можливість збагачення вітамінами, мінералами та білками для покращення харчової цінності, а також швидке приготування, оскільки розводиться водою без необхідності спеціальної термообробки.

Виробництво базується на використанні економічно вигідної сировини, сучасних технологій сушіння та збагачення продукту, що дозволяє створити продукт, який поєднує високу якість, лікувально-профілактичні властивості та доступну ціну. Основною метою є постачання цієї продукції у великих обсягах через військові їдальні та польові кухні за привабливими цінами. Очікується, що сухе молоко може мати спеціально розроблений склад із акцентом на поживні властивості, а не на смакові характеристики, що дозволить

максимально задовольнити потреби військовослужбовців у енергії та корисних речовинах.

Зниження собівартості продукту за рахунок оптимізації виробництва та використання доступної сировини стане ключовим фактором для забезпечення його широкого поширення в армії. Держава зацікавлена у зменшенні витрат на харчування, тому доступне сухе молоко з підвищеною поживною цінністю може стати важливим компонентом армійського раціону.

Основними споживачами продукції будуть військові частини, польові кухні, медичні заклади ЗСУ, а також волонтерські організації, які займаються постачанням продуктів харчування на передову.

Крім використання сухого молока в основних прийомах їжі, завдяки його властивостям до тривалого терміну зберігання та можливості довгого зберігання без холодильника його можна також використовувати в сухпайках. Відповідно до списку страв у армійському сухпайку(таблиця 3.1) були наведені приклади до чого можна додавати сухе молоко(таблиця 3.2), та що можна замінити блюдами з сухого молока(таблиця 3.3), (таблиця 2.4).

Таблиця 3.1

Добовий польовий набір продуктів – ДПНП

№ з/п	Найменування комплектувальних складових	Розфасовка, г (кількість на одну людину на добу)
1	Галети з борошна пшеничного першого сорту	3 пачки по 50
2	Сухарі	2 пачки по 50
	Сухарі з борошна пшеничного першого сорту Сухарі з борошна житнього оббивного	
3	Готова до вживання перша страва (борщ з м'ясом або супи з м'ясом в асортименті)	1 страва в реторт-упаковці 500
	Борщ на м'ясному чи м'ясо-кістковому бульйоні з м'ясом (яловичина)	
	Суп гороховий на м'ясному чи м'ясо-кістковому бульйоні з м'ясом (свинини)	
	Суп рисовий на м'ясному чи м'ясо-кістковому бульйоні з м'ясом (курки)	
	Суп гречаний на м'ясному чи м'ясо-кістковому бульйоні з м'ясом (свинини)	

Продовження таблиці 3.1

4	Готова до вживання друга страва (каші з м'ясом або овочі з м'ясом в асортименті)	3 страви в реторт-упаковці по 350 г
	Каша рисова з м'ясом (курки, свинини)	
	Картопля тушкована з овочами та м'ясом (свинини, курки)	
	Каша ячна з м'ясом (свинини, курки, яловичини)	
	Каша гречана з м'ясом (яловичини, курка)	
	Квасоля з овочами та м'ясом (курки, яловичини, свинини)	
	Каша перлова з м'ясом (свинини, яловичини)	
	Горох з овочами та м'ясом (свинини, яловичини)	
	Каша пшенична з м'ясом (яловичини, курки)	
5	Кава розчинна	1 стік по 2 г
6	Чай чорний	2 пакетики по 2 г
7	Цукор	6 стіків по 5 г або 3 стіки по 10 г
8	Мед натуральний	1 стік по 20 г
9	Джем фруктовий в асортименті	1 стік по 20 г
	Джем абрикосовий	
	Джем чорної смородини	
	Джем вишневий	
	Джем яблучний	
10	Перець чорний мелений	1 стік 0,3 г
11	Сіль	3 стіки по 1 г
12	Ложка пластикова столова одноразова	3 упаковки по 1шт.
13	Серветка паперова	3 упаковки по 1шт.
14	Серветка гігієнічна волога	3 упаковки по 1шт.

Джерело [32]

Таблиця 3.2

Варіанти додавання сухого молока у страви сухпайка

Продукт	Коментар
Каша пшенична з м'ясом яловичини / курки	Можна підвищити поживність, додаючи сухе молоко для кремової консистенції.
Каша ячна, рисова, перлова, гречана	Так само, як і вище – добавка молока змінює смак і збільшує калорійність.
Картопля тушкована з овочами	Молоко може зробити текстуру більш "ніжною", але потрібно враховувати несумісність з кислими компонентами.
Горох/квасоля з овочами та м'ясом	Можна пробувати як компонент соусу або для пом'якшення смаку.
Галети / сухарі	Можна створити окремий напій із сухого молока, який вживається з сухими продуктами.
Кава розчинна / чай	Можна додавати порцію сухого молока як заміну вершків.
Окремий пакетик молочного напою	Ввести нову позицію: "Напій на основі сухого молока" – для сніданку або вечері.

Таблиця 3.3

Варіанти заміни страв сухпайка (частково або повністю) із використанням сухого молока

Поточна позиція	Можлива заміна або доповнення
Мед, джеми, цукор	Можна зробити молочний десерт на сухому молоці + підсолоджувач (молочна паста або крем).
Супи (гороховий, рисовий тощо)	Можна зробити молочні супи з локшиною або крупами як альтернативу.
Овочеві страви з м'ясом	Частина білкової цінності можна перенести в окремий молочний білковий коктейль.

Доцільно також буде додати до складу пайка окрему позицію — продукти на основі сухого молока, які забезпечують додаткову поживність, різноманітність раціону та зручність у споживанні. Зокрема, варто включити пакетики сухого молока масою 20–25 г, який можна додавати до кави, чаю або вживати як окремий напій. Також доцільним є включення до пайка молочної каші швидкого приготування, наприклад, вівсяної або пшеничної з додаванням сухого молока і фруктів, що потребує лише додавання гарячої води. Ще однією практичною складовою може стати молочний напій із какао або фруктовим порошком, який виступає як альтернатива каві.

Запропоновані в таблицях варіанти інтеграції дозволяють зберегти основну структуру пайка, вдосконалюючи його склад за рахунок молочного компоненту.

На основі даних (таблиця 3.4) можна зробити розширений висновок про те, що функціональне сухе молоко є важливим і перспективним компонентом у складі раціону військовослужбовців, особливо в умовах підвищених фізичних навантажень та обмежених можливостей щодо зберігання та транспортування харчових продуктів. Його головна перевага полягає у високому вмісті повноцінних білків — як тваринного, так і рослинного походження, що забезпечує організм необхідними амінокислотами для підтримки м'язової маси, відновлення тканин та загального зміцнення організму.

Додаткову цінність сухому молоку надає наявність кальцію, вітамінів і мінералів, які позитивно впливають на стан кісток, імунної системи та

загального здоров'я. Включення Омега-3 кислот сприяє покращенню роботи серцево-судинної системи, мозкової активності та зору, що особливо актуально в умовах стресу, тривалого перебування у польових умовах і потреби в концентрації.

Таблиця 3.4

Зміна харчової цінності сухпайка після додавання до раціону сухого молока

Компонент	Вплив	Пояснення
Білки	Збільшення	Містить молочний білок, гороховий протеїн, соєві екстракти — це високоякісні повноцінні білки.
Кальцій і вітаміни	Покращення	Через вітаміни, мінерали, сироватку — зміцнення кісток, імунітету.
Омега-3	Покращення	Важливі для мозкової діяльності, серця, зору — рідко є у звичайних пайках.
Кишкова мікрофлора	Стабілізація	За рахунок пребіотиків – корисні для травлення, особливо під час польових умов.
Загальний амінокислотний склад	Покращення	Поєднання тваринних і рослинних джерел забезпечує повний спектр амінокислот.
Функціональність продукту	Зростання	Це не просто молоко, а функціональний продукт з ознаками спортивного або медичного харчування.
Калорійність	Може бути трохи нижчою	Якщо замінюється м'яса або жирна страва – сухе молоко має менше жирів, особливо якщо воно знежирене.
Жири (окрім Омега-3)	Менше загального жиру	Може бути недостача енергії при високих фізичних навантаженнях, потрібно компенсувати з інших джерел (горіхи, м'ясо, жири).
Смакова насиченість	Залежить від ароматизаторів	Сухе молоко без цукру може бути менш приємним на смак, якщо не доповнено натуральними ароматами.
Індивідуальна непереносимість	Можлива	Якщо у солдата лактозна непереносимість, навіть невелика кількість лактози може викликати дискомфорт. Варто враховувати безлактозні варіанти.

Завдяки пребіотикам, що входять до складу, продукт позитивно впливає на кишкову мікрофлору, нормалізує травлення та знижує ризики шлунково-кишкових розладів. Це особливо важливо в умовах зміни раціону та стресового навантаження на організм. Функціональне сухе молоко має риси спеціалізованого спортивного або медичного харчування, що робить його не лише джерелом енергії, а й засобом профілактики виснаження та підтримки загального тону.

Отже, функціональне сухе молоко є універсальним, корисним і практичним продуктом для використання в раціонах військовослужбовців. Воно сприяє зміцненню здоров'я, підвищенню витривалості та адаптації організму до важких умов служби. За умови правильного включення до раціону з урахуванням його характеристик та обмежень, цей продукт може значно покращити якість харчування та підтримати боєздатність особового складу.

Проект також передбачає активну співпрацю з державними структурами та волонтерськими організаціями, які займаються забезпеченням військових продуктами харчування. Це дозволить не лише збільшити обсяги продажів, але й сприятиме соціальній відповідальності бізнесу, що важливо для формування позитивного іміджу компанії. В рамках співпраці можуть бути впроваджені програми спільного фінансування або субсидій на закупівлю продукції для військових частин, що знизить фінансовий тиск на державний бюджет і стимулюватиме попит.

Соціальний ефект цього проекту є значним і багатограним. Забезпечення військових якісним харчуванням із високим вмістом поживних речовин сприятиме збереженню їхнього здоров'я, зниженню захворюваності, підвищенню працездатності та загальної стійкості до фізичних і психологічних навантажень. Це, у свою чергу, позитивно вплине на рівень боєздатності армії, що є важливим для забезпечення національної безпеки. Крім того, завдяки зниженню собівартості продукції та доступності молока для військових, держава матиме змогу зменшити витрати на харчування в армії, що дозволить більш ефективно використовувати бюджетні кошти.

Особлива увага буде приділена якості сировини та технологічним процесам, що забезпечить відповідність продукції сучасним стандартам безпеки та якості. Планується співпраця з українськими постачальниками молока, які мають сертифікати екологічної чистоти та відповідності стандартам органічного виробництва. Це підвищить довіру до продукту з боку

кінцевих споживачів і зміцнить репутацію виробника як відповідальної компанії.

Для розширення маркетингової стратегії планується також залучення партнерів серед роздрібних мереж і аптек, які займаються реалізацією продуктів здорового харчування. Це дозволить охопити додаткові ринкові сегменти та розширити аудиторію, яка може бути зацікавлена у продукті – зокрема, спортсменів, людей з особливими дієтичними потребами та тих, хто прагне вести здоровий спосіб життя.

Технічний аналіз проєкту виробництва сухого молока для військовослужбовців зосереджений на визначенні технологічних процесів, необхідного обладнання, ресурсів та інфраструктури, що забезпечать ефективне виробництво продукту. Проєкт з виробництва сухого молока для військовослужбовців базується на використанні сучасного обладнання та інноваційного рецепту, що забезпечить підвищені харчові якості продукції. Для реалізації проєкту буде задіяно невикористану потужність основного обладнання.

Заплановане виробництво становитиме 100 тонн молока, яке виготовлятиметься із доступної та економічно вигідної сировини. Використання таких матеріалів не лише сприятиме зниженню собівартості, а й дозволить зберегти високі харчові стандарти.

Крім того, адаптований склад молока забезпечить необхідні поживні речовини для підвищення витривалості та покращення здоров'я військовослужбовців, що є стратегічно важливим для потреб армії.

Для досягнення необхідних обсягів виробництва передбачається найм 5 нових співробітників: 3 працівників будуть відповідати за виготовлення молока, а 2 пакувальники забезпечуватимуть процес упаковки та зберігання продукції.

Інноваційність проєкту забезпечується впровадженням нового рецепту, на який буде придбано патент вартістю 20 тисяч доларів. Це дозволить захистити унікальність продукту на ринку та забезпечити

конкурентоспроможність. Завдяки патенту продукція відповідатиме сучасним стандартам харчової безпеки та якості, що підвищить її довіру серед споживачів.

Додаткове фінансування проекту буде здійснено за рахунок кредитних ресурсів в межах державних програм підтримки, що дозволить швидше розпочати виробництво і вийти на повну потужність. Відповідно до чинних механізмів державного стимулювання підприємств, що працюють у сфері оборонних замовлень або харчового забезпечення армії, можливе отримання кредитних ресурсів за зниженими ставками через програми Кабінету Міністрів України, «5–7–9%». Проект з виробництва сухого молока передбачає постачання продукції до ЗСУ, що дає змогу підприємству претендувати на пільгові умови кредитування. Враховуючи це, у фінансових розрахунках застосована ставка кредитування у розмірі 10% річних.

3.2. Розрахунок економічної ефективності впровадження нового продукту функціонального сухого молока для продажу військовим частинам

Визначимо повну собівартість 1 т за статтями калькуляції.

Стаття 1. «Сировина й основні матеріали за винятком зворотних відходів», таблиця 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості сировини й основних матеріалів на виробництво 1т сухого молока

Найменування сировини	Витрати ресурсу на 1л, кг	Ціна 1кг сировини, грн	Витрати ресурсу, грн/т
Знежирене молоко	0,68	7	4760
Сироватка молочна суха	0,225	4	900
Молочний білок	0,01	100	1000
Омега-3 жирні кислоти	0,0015	300	450
Пребіотики	0,008	100	800
Вітаміни та мінерали	0,0006	100	60
Соєві або інші рослинні екстракти	0,03	35	1050
Гороховий протеїн	0,03	20	600
Лактоза	0,028	40	1120
Ароматизатори	0,003	80	240

Усього	x	x	10980
2. Транспортно-заготівельні витрати на сировину	x	x	219,6
УСЬОГО ВИТРАТИ НА СИРОВИНУ	x	x	11199,6

На виробництво 1т сухого молока використовується 8т питного молока: $10980 * 8 = 87840$ грн.

Транспортно-заготівельні витрати на сировину приймаються в розмірі 2% від вартості сировини й основних матеріалів: $87840 * 0,02 = 1756,8$ грн.

Витрати за статтею «Сировина й основні матеріали» з урахуванням транспортно-заготівельних витрат складуть: $87840 + 1756,8 = 89596,8$ грн.

Стаття 2. «Тара й упакування», таблиця 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок вартості даної статті калькуляції

Вид матеріалу	Норма витрат на 1 л, шт	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн/т
Поліпропіленовий мішок 25 кг з поліетиленовим вкладишем	0,04	7,7	308
Усього	x	x	308

Стаття 3. «Паливо й енергія на технологічні цілі»

Таблиця 3.7

Розрахунок статті калькуляції «Паливо й енергія на технологічні цілі»

Вид матеріалу	Норма витрат на 1т	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн/т
Електроенергія, кВт	220	6,19	1361,8
Пар, т	0,45	250	112,5
Технологічна вода, м3	8	4,2	33,6
Природний газ, м3	80	18,95	1516,16
Охолодження (холодоагенти), кВт	50	10	500
Усього	x	x	3524,06

Стаття 4. Заробітна плата основних виробничих робітників

На 2024 рік припадає 3012 т виробленої продукції та 145 працівників.

Визначимо скільки працівників потрібно для виробництва додаткового обсягу сухого молока:

$$3012 / 145 = 20,8 \text{ т}$$

$$100 / 20,8 = 4,8$$

На виробництво 100 т молока потрібно 4,8 робітників, тому буде найнято 5 робітників: 3 робітника 3-го розряду, 2 пакувальника 2-го розряду. Годинні тарифні ставки дорівнюють: робітника 3-го розряду – 75 грн/год., пакувальника 2-го розряду – 58,3 грн/год. Фонд робочого часу складає 3072 годин.

Заробітна плата працівників та пакувальників відповідно:

$$3072 * 75 * 3 = 691200 \text{ грн}$$

$$3072 * 58,3 * 2 = 358400 \text{ грн}$$

Загальна заробітна плата:

$$691200 + 358400 = 1049600 \text{ грн}$$

Стаття 5. Відрахування на соціальні заходи на заробітну плату працівників, які працюють на виробничій лінії (ЄСВ)

Єдиний соціальний внесок на 1 т продукції складе:

$$\text{ЄСВ} = 1049600 * 0,22 = 230912 \text{ грн}$$

Стаття 6. Витрати на збут

Витрати, пов'язані зі збутом нової продукції плануються в розмірі 2% від виробничої собівартості й складуть:

$$\text{Збут} = 106234 \text{ грн} * 0,02 = 2124,7 \text{ грн} / \text{т}$$

Стаття 7. Відсотки за кредитом

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у попередньому склав 2,62 обороти.

Зміна собівартості виробленої продукції на підприємстві в результаті реалізації проекту дорівнює 11667,07 тис. грн.

Для розрахунку суми відсотків за кредитом спочатку визначимо потребу проекту у кредитних коштах:

$$\Delta \text{Кр.К} = 11667,07 / 2,62 = 4446,19 \text{ тис. грн}$$

Визначимо суму відсотків за кредитом, яка включається до складу собівартості виробленої продукції.

Розрахунок суми відсотків за кредитом наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок потоку платежів за кредитом

Показник	Роки			Сума, тис. грн
	0	1	2	
Сума кредиту, тис. грн		4446,2		
Виплата тіла кредиту, тис. грн		2223,09	2223,09	4446,19
Непогашений залишок, тис. грн	4446,2	2223,1	0	
Відсоток за кредит, тис. грн		444,62	222,31	666,93
Щорічні платежі за кредитом з виплатою відсотку на непогашений залишок, тис. грн		2667,71	2445,40	5113,12

У таблиці 3.9 представлена калькуляція витрат на 1т солдатського молока і розрахунок витрат на виробництво всього додаткового обсягу продукції (100т).

Таблиця 3.9

Калькуляція витрат на виробництво та реалізацію солдатського молока з перцем та розрахунок повної собівартості за проектом

№ з/п	Найменування калькуляційних витрат	Витрати на 1т, грн	Витрати на весь обсяг додаткової продукції, тис. грн
1	Вартість сировини й основних матеріалів з урахуванням транспортних витрат	89596,8	8959,7
2	Тара, упакування й допоміжні матеріали	308	30,8
3	Паливо й електроенергія на технологічні цілі	3524,06	352,4
	Матеріальні витрати всього	93428,9	9342,9
4	Основна й додаткова заробітна плата виробничих робітників	10496,00	1049,6
5	Відрахування на соціальні заходи	2309,12	230,9
	Виробнича собівартість	106234,0	10623,4
6	Витрати на збут	2124,7	212
7	Інші витрати	831	83
	Повна собівартість	109189,9	10919,0
8	Відсотки за кредитом	6669,3	666,9
	Повна собівартість з відсотками за кредитом	115859,1	11585,9
	Оптова ціна 1 одиниці додаткової продукції, тис. грн	150,6	

За комбінованим вартісно-ринковим методом ціноутворення визначено, що з метою забезпечення конкурентоздатності нового виду продукції на ринку

рентабельність продукції складає 30% від собівартості додаткового обсягу випуску продукції.

Визначимо оптову ціну одиниці продукції без ПДВ:

Оптова ціна 1т = $115,9 * 1,3 = 150,6$ тис. грн

Визначимо величину інвестицій у проєкт (відтік коштів), які будуть спрямовані на поповнення оборотних коштів підприємства:

$\Delta\text{Об.К} = 11585,9$ тис. грн / 2,62 об. = 4415,3 тис. грн

Для визначення амортизації треба перерахувати 20 тис. доларів, витрачених на патент у національну валюту (курс на 19.05.2025), після чого поділити на термін корисного використання:

20 тис. дол * 41,56 грн/дол / 10 = 83,1 тис. грн

Для розрахунку формування грошового потоку від інвестиційної діяльності складемо таблицю 3.10.

Таблиця 3.10

Формування операційного грошового потоку від проєкту, тис. грн

Склад грошового потоку	Період реалізації проєкту, роки		
	0	1	2
<i>Зміна поточних витрат, у т. ч.:</i>			
Матеріальні витрати всього	9342,9	9342,9	9342,9
<i>в тому числі</i>			
Зміна витрат на сировину	8959,7	8959,7	8959,7
Зміна витрат на тару та допоміжні матеріали	30,8	30,8	30,8
Зміна витрат на енергоресурси	352,4	352,4	352,4
Зміна витрат на оплату праці	1049,6	1049,6	1049,6
Зміна єдиного соціального внеску	230,9	230,9	230,9
Зміна інших витрат усього	962,5	962,5	962,5
Усього Збільшення поточних витрат	11585,9	11585,9	11585,9
Обсяг виробленої продукції, т	100	100	100
Ціна одиниці продукції, тис. грн	150,6	150,6	150,6
Збільшення суми чистого доходу	15061,7	15061,7	15061,7
Збільшення прибутку до оподаткування	3475,8	3475,8	3475,8
Збільшення податку на прибуток	625,6	625,6	625,6
Збільшення чистого прибутку	2850,1	2850,1	2850,1
Амортизаційні відрахування від проєкту	83,1	83,1	83,1
Грошовий потік від проєкту	2933,3	2933,3	2933,3

Річний обсяг продукції в оптових цінах (Чистий дохід) = $100т * 150,6$ тис. грн = 15061,7 тис. грн

Виробництво нового продукту на ТОВ “Літинський молзавод” приведе до збільшення собівартості продукції на 11585,9 тис. грн, тому потребує додаткового інвестування в оборотні кошти 4415,3 тис. грн.

За результатами розрахунків, наведених в таблиці 3.11, річний приріст чистого прибутку за рахунок виробництва та реалізації додаткового обсягу продукції складе 2933,3 тис. грн.

В таблиці 3.11 представлена оцінка економічної ефективності проєкту з впровадження нового продукту.

Таблиця 3.11

**Розрахунок показників економічної ефективності проєкту
з виробництва нового продукту**

Показники	Період реалізації проєкту, роки			Усього
	0	1	2	
ІС, сума інвестованих у проєкт коштів, тис. грн	4415,3			4415,3
ЧІ, чиста (приведена) вартість інвестованих у проєкт коштів, тис. грн	4415,3			4415,3
Грошовий потік від проєкту, тис. грн	2933,3	2933,3	2933,3	8799,8
Амортизаційні відрахування від проєкту, тис. грн	83,1	83,1	83,1	249,4
Чистий грошовий потік, тис. грн	2850,1	2850,1	2850,1	8550,4
Середньозважена вартість капіталу (СВК), %	8,0%			
Коефіцієнт дисконтування	1	0,926	0,857	
Дисконтований грошовий потік у році, тис. грн	2933,3	2715,5	2514,0	8162,8
Дисконтований грошовий потік наростаючим підсумком, тис. грн	2933,3	5648,8	8162,8	8162,8
Приріст дисконтованого чистого прибутку від проєкту, тис. грн	2850,1	2638,6	2442,8	7931,5
Чистий дохід (ЧД), тис. грн				4385
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн				3748
Внутрішня норма доходності (IRR),%				40
Індекс доходності (ІД)				1,85
Період окупності (ПО), роки				1,51
Період окупності з врахуванням дисконтування (ПОдис.), років				1,55
Рентабельність інвестицій (Ri) за весь період реалізації проєкту, %				61,63

Ефективність запропонованого заходу підтверджується результатами оцінки: чистий приведений дохід (NPV) — 3748 тис. грн, внутрішня норма прибутковості (IRR) — 40%, індекс доходності — 1,85. Інвестиційні кошти окупляться за 1,51 року без урахування дисконтування та за 1,55 року з урахуванням. Рентабельність інвестицій досягає 61,63%, а загальний обсяг інвестицій становить 4415,3 тис. грн. Отже, інвестиційний проєкт є економічно ефективним і інвестиційно привабливим, що свідчить про доцільність його реалізації.

3.3. Розрахунок впливу заходу на показники діяльності підприємства

Вплив заходу на основні техніко-економічні показники ТОВ “Літинський молзавод” представлено в таблиці 3.12.

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ “Літинський молзавод” до та після впровадження інвестиційного проєкту представлено в таблиці 3.13.

Результати аналізу, що наведені в таблиці 3.13 дають можливість зробити наступні висновки.

Планується, що в результаті впровадження інвестиційних проєктів чистий прибуток підприємства збільшиться на 2850,1 тис. грн або 10,24%, при цьому чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 15062 тис. грн або на 2,81%, а собівартість реалізованої продукції – на 11585,9 тис. грн або на 2,26%, тобто темпи зростання чистого доходу будуть випереджувати темпи росту собівартості, що є позитивною ознакою. У зв'язку з цими змінами витрати на 1 грн знизяться на 0,005 грн або на 0,53%, а матеріалоемність зменшиться на 0,004 грн або на 0,45%.

В плановому році підприємство отримає чистий прибуток замість чистого збитку. Відповідно відбудуться позитивні зміни показників рентабельності: на 0,93% збільшиться рентабельність капіталу та на 0,42% – рентабельність продукції.

В результаті впровадження запропонованих заходів фондівіддача збільшиться на 0,09 грн, а кількість оборотів оборотних коштів збільшиться на

0,03 обороти.

Запропоновані інвестиційні заходи є доцільними та ефективними, оскільки забезпечують зростання прибутковості підприємства, покращення рентабельності та зниження витрат на одиницю продукції. Впровадження інвестиційного проєкту із виробництва додаткового обсягу нового продукту на ТОВ “Літинський молзавод” економічно обґрунтовано. Отже мета роботи досягнена.

Таблиця 3.12

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники ТОВ “Літинський молзавод”

Найменування заходів	Інвестиції, тис. грн			Зміни показників діяльності підприємства (±)										
	Усього	У тому числі в		Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Собівартість, тис. грн						Чисельність, осіб	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Строк окупності інвестицій, років
		основні засоби (нематеріальні активи)	оборотні кошти		Усього	у тому числі:								
						Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Амортизація основних фондів	Інші витрати				
Виробництво нового продукту солдатське МОЛОКО	4415,3	831,2	3584,1	15061,7	11585,9	9342,9	1049,6	230,9	83,1	879,4	5	3475,8	2850,1	1,51

Таблиця 3.13

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ “Літинський молзавод” до та після впровадження заходу

Показники	2024 рік	Проект	Відхилення (±)	
			абс.	відн.
1. Середньорічна виробнича потужність, т	3554	3554	0	0
2. Фактично вироблено продукції, т	3012	3112	100	3,32
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,85	0,88	0,03	3,32
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ й акцизного збору):				
- у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн	537764	552826	15062	2,80
- у порівнянних цінах, тис. грн	491558	505325	13768	2,80
5. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	535 573	550635	15062	2,81
6. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн	118 173	119004	831	0,70
7. Фондовіддача, грн/грн	4,53	4,63	0,09	2,09
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	257368	260952	3584	1,39
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	2,08	2,11	0,03	1,40
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	145	150	5	3,45
11. Продуктивність праці, тис. грн /особу	3390,1	3368,8	-21	-0,63
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі:	513527	525113	11585,9	2,26
- матеріальні витрати	400226	409569	9342,9	2,33
- витрати на оплату праці	26 869	27919	1049,6	3,91
- відрахування на соціальні заходи	5316	5547	230,9	4,34
- амортизація	26090	26173	83,1	0,32
- інші операційні витрати	55026	55905	879	1,60
13. Витрати на 1 гривню виробленої / реалізованої продукції, грн	0,955	0,950	-0,005	-0,53
14. Матеріалоемність, грн/грн	0,814	0,811	-0,004	-0,45
15. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	513527	525113	11585,9	2,26
16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	29 440	32916	3475,8	11,81
17. Чистий прибуток, тис. грн	27825	30675	2850,1	10,24
18. Рентабельність капіталу, %	9,12	10,05	0,93	X
19. Рентабельність продукції, %	5,42	5,84	0,42	X

3.4. Розрахунок впливу заходу на показники конкурентоспроможності підприємства

Як і в 2 розділі розрахуємо нормалізовані показники 2024 року та проекту.

Таблиця 3.14

Показники ефективності виробничої діяльності до проекту та після

Назва показника	Показники		Нормалізовані показники		Критерій ефективності виробничої діяльності:	
	2024 рік	проект	2024 рік	проект	2024 рік	проект
Витрати на одиницю продукції	0,955	0,95	0,99	1	0,9655	0,9994
Фондовіддача	4,53	4,63	0,98	1		
Рентабельність реалізованої продукції	5,42	5,84	0,93	1		
Продуктивність праці	3390	3369	1	0,994		

За даними таблиці 3.14, що стосується показників ефективності виробничої діяльності, спостерігається позитивна динаміка. Фондовіддача та рентабельність реалізованої продукції покращилися, а продуктивність праці та витрати на одиницю продукції залишилися майже незмінною. У результаті загальний критерій виробничої діяльності зріс із 0,9655 до 0,9994.

Таблиця 3.15

Показники фінансового стану підприємства до проекту та після

Назва показника	Показники		Нормалізовані показники		Критерій фінансового стану діяльності підприємства:	
	2024 рік	проект	2024 рік	проект	2024 рік	Проект
Коефіцієнт автономії	0,7193	0,7193	1	1	0,9979	1
Коефіцієнт платоспроможності	2,56	2,56	1	1		
Показник покриття підприємства	3,27	3,27	1	1		
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,08	2,11	0,99	1		

Аналіз фінансового стану підприємства (таблиця 2.15) показує стабільність ключових фінансових показників. Коефіцієнти автономії,

платоспроможності та покриття залишилися незмінними, що вказує на збереження фінансової стійкості. Невелике покращення коефіцієнта оборотності оборотних коштів з 0,99 до 1 сприяло підвищенню критерію фінансової стійкості з 0,9979 до 1.

Таблиця 3.16

Показники збуту продукції підприємства до проєкту та після

Назва показника	Показники		Нормалізовані показники		Критерій ефективності організації збуту і просування товару:	
	2024 рік	проєкт	2024 рік	проєкт	2024 рік	Проєкт
Рентабельність продаж	5,20	5,57	0,933	1	0,9633	1
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,11	0,11	1	1		
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,85	0,88	0,97	1		

У таблиці 2.16, яка характеризує ефективність збуту, видно зростання рентабельності продажів з 5,20% до 5,57%, а також покращення показника завантаження виробничих потужностей з 0,85 до 0,88. Це дозволило критерію ефективності організації збуту зрости з 0,9633 до 1, що свідчить про більш результативну реалізацію продукції та просування на ринку.

Завдяки впровадженню нового продукту який має знижену ціну можна зменшити відносний показник ціни продукції.

Таблиця 3.17

Показники конкурентоспроможності продукції до проєкту та після

Назва показника	Номалізовані показники		Критерій конкурентоспроможності продукції.	
	2024 рік	проєкт	2024 рік	Проєкт
Показник якості продукції	1	1	1	1,075
Показник ціни продукції	1	0,93		

$$2024 \text{ рік: } \text{ККП} = 0,15 \cdot 0,9655 + 0,23 \cdot 0,9979 + 0,23 \cdot 0,8633 + 0,33 \cdot 1 = 0,9259;$$

проект рік: $ККП = 0,15 \cdot 0,9994 + 0,23 \cdot 1 + 0,23 \cdot 1 + 0,33 \cdot 1,075 = 0,9647$.

Впровадження нового продукту зі зниженою ціною позитивно вплинуло на ключові показники діяльності підприємства. Загальний інтегральний критерій конкурентоспроможності підприємства (ККП) зріс з 0,9259 у 2024 році до 0,9647 у проектному періоді, що свідчить про підвищення ефективності виробництва, фінансової стійкості та маркетингової стратегії.

Виробнича діяльність демонструє стабільність: витрати на одиницю продукції залишилися незмінними, але нормалізований показник покращився. Фондовіддача та рентабельність реалізованої продукції зросли, що свідчить про краще використання основних засобів і збільшення прибутковості. Однак продуктивність праці незначно знизилася, що може бути пов'язано з адаптацією до нових умов виробництва.

Фінансовий стан залишається стабільним: коефіцієнти автономії, платоспроможності та покриття не змінилися, що підтверджує фінансову незалежність і ліквідність підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів трохи зріс, що вказує на прискорення їх використання.

Ефективність збуту покращилася завдяки зростанню рентабельності продаж і кращому завантаженню виробничих потужностей, що свідчить про оптимізацію логістики та маркетингових процесів.

Конкурентоспроможність продукції зросла за рахунок зниження ціни та підвищення якості, що робить продукцію привабливішою для споживачів.

Отже впровадження нового продукту є ефективним, оскільки забезпечує покращення ключових показників діяльності підприємства, збільшує його конкурентоспроможність і створює передумови для подальшого розвитку.

Висновок до розділу 3

Проведений аналіз інвестиційного проєкту виробництва сухого молока для військовослужбовців на базі ТОВ «Літинський молзавод» підтвердив його економічну, соціальну та екологічну доцільність. У ході дослідження було оцінено фінансові, технічні, маркетингові, екологічні та соціальні аспекти проєкту, що дозволило отримати комплексне бачення його реалізації та перспектив.

Перш за все, впровадження проєкту демонструє економічну ефективність завдяки використанню невикористаних потужностей підприємства, що дозволяє мінімізувати капітальні витрати. Додаткові переваги забезпечуються оптимізацією виробничих процесів, впровадженням інноваційного рецепту молока та зниженням собівартості за рахунок економічно вигідних компонентів. Розрахунки фінансових показників, таких як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR) та термін окупності, підтверджують високу рентабельність проєкту. Це свідчить про його здатність забезпечити стійкі прибутки для підприємства навіть за умови високих кредитних ставок.

Соціальний аспект проєкту також має значну вагу. Забезпечення військовослужбовців якісним молоком із підвищеними поживними властивостями сприятиме зміцненню їхнього здоров'я, підвищенню фізичної витривалості та зниженню захворюваності. Це, у свою чергу, позитивно вплине на боєздатність армії та загальний рівень обороноздатності держави. Крім того, проєкт створює нові робочі місця, що сприятиме зниженню рівня безробіття в регіоні та підвищенню рівня життя місцевого населення. Впровадження доступного за ціною продукту також дозволить державі знизити витрати на харчування військових, що сприятиме раціональному використанню бюджетних коштів.

Маркетинговий аналіз підтвердив конкурентоспроможність продукту. Орієнтація на військові структури як основний сегмент ринку забезпечує стабільний попит, тоді як розробка інноваційного рецепту та помірна ціна

створюють унікальні переваги перед конкурентами. Акцент на корисних властивостях продукту дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку здорового харчування та розширити аудиторію споживачів у перспективі.

У результаті впровадження заходу інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства зріс з 0,9259 до 0,9647. Комплексне впровадження нового продукту позитивно вплинуло на всі ключові напрями діяльності підприємства. Виробнича ефективність, фінансова стабільність, результативність збуту та рівень конкурентоспроможності продукції зазнали помітного покращення. Підвищення інтегральних критеріїв у кожній з аналізованих сфер свідчить про доцільність реалізації проєкту та його стратегічне значення для розвитку підприємства в умовах сучасного ринку.

Таким чином, реалізація інвестиційного проєкту виробництва здорового молока є комплексно обґрунтованою. Поєднання інноваційності, економічної доцільності, соціальної значущості та екологічної відповідності робить його стратегічно важливим як для ТОВ «Літинський молзавод», так і для держави. Впровадження проєкту сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, підтримці здоров'я військовослужбовців та зміцненню національної безпеки України.

ВИСНОВКИ

У процесі написання випускної роботи на тему «Оцінка і шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Літинський молзавод"» було здійснено комплексне дослідження, яке охопило теоретичні засади конкурентоспроможності, аналіз реального стану молокопереробної галузі України, оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, а також розробку конкретних заходів, спрямованих на посилення його конкурентних переваг. Отримані результати дозволяють зробити низку важливих висновків і практичних рекомендацій, що мають прикладне значення для подальшої діяльності підприємства та можуть бути використані для стратегічного управління його розвитком.

На першому етапі дослідження було здійснено теоретичний аналіз поняття конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що конкурентоспроможність є багатоаспектною економічною категорією, яка характеризує здатність підприємства виробляти продукцію або надавати послуги, які переважають за якістю, ціною чи іншими споживчими характеристиками продукцію конкурентів, забезпечуючи при цьому стабільну прибутковість та здатність до розвитку. У роботі було окреслено, що конкурентоспроможність формується під впливом великої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Серед внутрішніх – організаційна структура, рівень управління, кадровий потенціал, інноваційність, технічна база, маркетингова стратегія, фінансовий стан. Серед зовнішніх – макроекономічна ситуація, рівень конкуренції в галузі, державне регулювання, поведінка споживачів, глобальні ринкові тенденції. Таким чином, для забезпечення сталого конкурентного становища підприємство повинно постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розвивати свої внутрішні ресурси, формувати унікальні конкурентні переваги та використовувати ефективні механізми управління.

Другий розділ дослідження був присвячений аналізу ситуації у молокопереробній галузі України загалом та діяльності ТОВ «Літинський

молзавод» зокрема. Було встановлено, що галузь має стратегічне значення для продовольчої безпеки держави, проте стикається з рядом труднощів: нестача якісної сировини, застаріле обладнання, обмежений доступ до фінансових ресурсів, нерівномірна конкуренція з імпортною продукцією. Разом з тим, ринок демонструє позитивні перспективи в контексті зростання попиту на натуральні та функціональні продукти, що відкриває нові можливості для підприємств, готових до модернізації та інновацій. Техніко-економічний аналіз ТОВ «Літинський молзавод» показав, що підприємство має сталу структуру виробництва, володіє необхідною базою для нарощування обсягів виробництва, однак його рентабельність недостатньо висока, асортимент продукції обмежений, маркетингова стратегія потребує оновлення, а інноваційна активність є недостатньою. SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних сторін (сформована сировинна база, досвід на ринку, потенціал виробничих потужностей), а також виявив серйозні загрози (посилення конкуренції, подорожчання енергоносіїв, зниження купівельної спроможності населення).

У третьому розділі було обґрунтовано доцільність інвестицій у розширення виробництва шляхом запуску нового виду продукції — функціонального сухого молока для потреб військових частин. Такий вибір зумовлений актуальністю цієї продукції в умовах воєнного стану, потребою у продуктах тривалого зберігання, а також можливістю налагодження державних замовлень. У ході дослідження здійснено розрахунки ефективності запропонованого проєкту: обґрунтовано інвестиційні витрати, джерела фінансування (в тому числі кредитні ресурси), проведено розрахунки обсягів виробництва, собівартості, очікуваних прибутків, строків окупності. Показники доводять рентабельність ініціативи: строк окупності проєкту не перевищує трьох років, рентабельність продажу значно перевищує показники існуючих продуктів підприємства, а обсяги реалізації дозволяють компенсувати зростання постійних витрат. Запровадження нового виду продукції дозволить підприємству підвищити власну конкурентоспроможність

за рахунок диверсифікації асортименту, укріплення позицій на державному ринку постачання, зменшення залежності від традиційного каналу збуту.

Додатково в роботі розраховано вплив реалізації проєкту на загальні показники конкурентоспроможності підприємства. Було визначено, що з впровадженням інноваційного продукту зростає індекс інноваційного розвитку, покращується фінансова стійкість, зростає частка підприємства на новому сегменті ринку, підвищується впізнаваність бренду. Зазначене дає підстави стверджувати, що реалізація запропонованого заходу матиме не лише короткостроковий ефект, але й закладе основу для довгострокового розвитку підприємства. Особливо важливим є те, що в умовах обмежених ресурсів підприємство використовує вже наявні потужності, що дозволяє мінімізувати початкові інвестиції та знизити ризики проєкту. Також було враховано соціальний аспект: створення нових робочих місць, участь у задоволенні потреб оборонного сектора, розвиток місцевої економіки.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ТОВ «Літинський молзавод» має потенціал для покращення свого конкурентного становища на внутрішньому ринку за рахунок реалізації інноваційного проєкту з виробництва функціонального сухого молока. Запропоновані заходи спрямовані не лише на збільшення обсягів реалізації та підвищення прибутковості, але й на стратегічне укріплення ринкових позицій, створення нових конкурентних переваг, забезпечення гнучкості в умовах економічної нестабільності. У сучасних умовах особливої ваги набувають саме ті підприємства, які здатні вчасно адаптуватися, виявляти нові можливості та реалізовувати їх у конкретні управлінські рішення. ТОВ «Літинський молзавод» володіє необхідним ресурсним та організаційним потенціалом для реалізації запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галаган Т. І, Патретна О. М. Конкуренентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 10.
2. Селезньова О. В. Аналіз чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємств сільськогосподарського машинобудування в сучасних умовах господарювання. *Економіка АПК*. 2009. С. 55-60.
3. Ладунка І.С. Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 189-194.
4. Заремба О.В. Фактори конкурентоспроможності підприємства. Вінницький національний технічний університет. 2018.
5. Самофалова М.О. Конкуренентоспроможність підприємства та фактори, що її формують. *Вісник*. 2024. №10. URL: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-10-37-11> (дата звернення: 9.04.2025).
6. Железняк К. Л, Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.
7. Кадирус І. Г. Конкуренентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5.
8. Кравчук Б.В, Лазоренко Т.В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 5. С. 167-174.
9. Кривешко О.В, Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. Львівський національний університет імені Івана Франка. 2011. С. 180-188.
10. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4.
11. Халімон Т.М. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 225-231.

12. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. № 26.
13. Ткаченко А. М, Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4. С. 14-21.
14. Довбня С. Б, Красіна К. О. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка і суспільство*. 2023. № 57.
15. Брижань І.А, Чевганова В.Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. *Економіка і регіон*. 2015. № 4. С. 16-22.
16. Воронін А.В, Орел Л.В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства пат «житомирський маслозавод». *Економіка і організація управління*. 2020. № 3. С. 113-120.
17. Шаховець М.О. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Житомирська політехніка*. 2024. 4 квіт. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/02/537.pdf> (дата звернення: 9.04.2025).
18. Гамова О. В. Дослідження основних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування та визначення їх особливостей. *Економічні науки*. 2019. № 6. С. 249-253.
19. Тульчинська С. О, Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку. *Економічна синергія*. 2021. № 1. С. 29-37.
20. Сапотницька Н.Я, Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49-52.

21. Івченко В. М, Зірнзак О. С, Солошонок А. Л, Полонська О.М. Тенденції розвитку молочного ринку України в умовах сьогодення. *Економіка харчової промисловості*. 2024. №1. С. 13-25.
22. Степасюк Л. М, Старомінський В. Б. Стан та тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. №70.
23. Донець Л. Я, Родіна О. В, Курбацька Л. М. Тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. №11.
24. Асоціація виробників молока: [Веб-сайт]. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/do-vsesvitnogo-dna-moloka-onovlenu-molocna-karta-ukraini-2024> (дата звернення: 07.05.2025).
25. Офіційний сайт Державної служби статистики України: [Веб-сайт]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 07.04. 2025).
26. Івашина Л. Л, Бишовець Л. Г, Оліферчук О. Г. Ринок молочної продукції в Україні: асортимент та якість. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. №4. С. 16-24.
27. Красножон О. С. Лобоцька Л. Л. Економіка та управління національним господарством «Аналіз сучасного стану та перспективи молокопереробної галузі України ». Актуальні питання економіки та фінансів: глобальні виклики. Матеріали науково-практичної конференції (м. Львів, 16-17 травня 2025 р.). Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2025. С. 10-14.
28. Офіційний сайт підприємства Білозгар: зроблено на Вінниччині [Веб-сайт]. URL: <https://bilozgar.ua> (дата звернення: 3.03.2025).
29. Clarity Project ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД": [Веб-сайт]. URL: <https://clarity-project.info/edr/00424444> (дата звернення: 12.04.2025).
30. Д'яконова І. І. Методика оцінки ефективності фінансового моніторингу. *Вісник Української академії банківської справи*. 2013. №1. С. 10-17.
31. Купріна Н.М. Конспект лекцій з курсу «Основи забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів національної економіки». 2023. С. 95.

32. Раціони наборів до ТУ У 10.8-00034022-153:2016 ДОБОВИЙ ПОЛЬОВИЙ НАБІР ПРОДУКТІВ Технічні умови
33. Вінниченко О. В. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств АПК: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції “Актуальні проблеми економіки, управління та права в умовах глобальних викликів сьогодення”. / Харківський національний університет будівництва та архітектури, м. Харків, 2017. С. 6-8.
34. Портер М. Конкуренція / за ред. М.: Видавничий дім «Вільямс», 2005. С. 608.
35. Дж. Барні. Фірмові ресурси та стійка конкурентна перевага. Журнал менеджменту. 1991. № 1. С. 99-120.
36. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутку, капіталу, кредиту, відсотка і циклу кон’юнктури / Шумпетер Й.; пер. з нім. В. Старка. Основи, 2011. 246 с. (укр. яз.).
37. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва / Н. Е. Красностанова, П. С. Маковеев // Фінансова консультація. 2010. № 21. С. 55-59.
38. Купріна Н.М. Розвиток сучасних бізнес-стратегій та аутсорсингової діяльності суб’єктів національної економіки: сутність та напрями. Економіка харчової промисловості. 2021. №13. С. 3-8.

Міністерство освіти і науки України

Одеський національний технологічний університет

ННІ економіки, управління і бізнесу 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 «Оцінка та шляхи підвищення
конкурентоспроможності ТОВ «Літинський
молзавод» на сучасному етапі»*

Здобувача _____ Красножона О.С.

Керівник _____ доц. Лобоцька Л.Л.

Одеса – 2025 рік

Додаток 1

10 | Науково-практична конференція

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

Красножон О.С.

студент,

Науковий керівник: Лобоцька Л.Л.

кандидат технічних наук, доцент,

Одеський національний технологічний університет

**АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Молокопереробна галузь України є однією з ключових складових агропромислового комплексу держави, оскільки забезпечує виробництво широкого спектру споживчих товарів щоденного попиту, таких як питне молоко, сметана, йогурти, кефір, вершкове масло, сири, згущене молоко тощо. Продукція галузі відіграє важливу роль у харчуванні населення, а також є джерелом надходження валютної виручки у разі виходу на зовнішні ринки.

Основними характеристиками сучасного стану молокопереробної промисловості є скорочення обсягів виробництва і споживання [1], рисунок 1, нерівномірність у розміщенні сировинної бази, зношеність основних фондів на частині підприємств, низький рівень технологічної модернізації в окремих регіонах та недостатній рівень державної підтримки.

Однією з головних проблем залишається стрімке скорочення поголів'я великої рогатої худоби [1], таблиця 1, що зумовлено економічною неефективністю утримання корів у дрібних особистих селянських господарствах, зростанням вартості кормів, ветеринарного обслуговування, нестачею робочої сили в сільській місцевості та загальною деградацією інфраструктури села. Через початок воєнних дій у державі зазнали повного знищення або руйнації і великі, і малі підприємства молочного скотарства.

Рис. 1. Титульна сторінка наукової статті «Аналіз сучасного стану та перспективи молокопереробної галузі України»



Рис. 1. Динаміка виробництва та споживання молока в Україні у 2000–2022 рр., тис. т

Таблиця 1

Кількість корів у 1991–2024 рр., тис. голів

Рік	Кількість корів станом на 1 січня, тис. голів		
	Усі категорії господарств	Підприємства	Господарства населення
1991	8378,2	6191,6	2186,6
2001	4958,3	1851	3107,3
2015	2262,7	529,2	1733,5
2020	1788,5	438,6	1349,9
2021	1673,0	423,9	1249,1
2022	1544,0	424,6	1119,4
2023	1352,8	394,2	958,6
2024	1262,9	382,2	880,7

Відповідно за останні десятиріччя спостерігається тенденція до зменшення обсягів виробництва молока господарствами усіх категорій. Якщо у 1990 р. основними виробниками були підприємства, то в наступні роки більшу частину молока поставляли господарства населення. В цілому обсяг виробництва молока у 2023 р. знизився відносно 1990 р. у 3,3 р. Це негативно впливає на діяльність молокопереробних підприємств, оскільки дефіцит якісної сировини обмежує виробничі потужності та можливості розширення

Рис. 2. Динаміка виробництва та споживання молока в Україні у 2000–2022 рр. та кількість корів у 1991–2024 рр.

асортименту продукції. Особливої гостроти проблема набуває в контексті прагнення вітчизняних підприємств вийти на європейський ринок, де діють суворі вимоги до безпечності й якості продукції. Значна частина молока, що надходить на переробку, не відповідає стандартам ЄС, оскільки не охолоджується належним чином, транспортується із запізненням або виробляється без дотримання технологічних умов.

Україна поступово переходить на європейські стандарти якості, зокрема впроваджує систему класів (екстра, перший) замість старої системи гатунків. Посилюється контроль за якістю молока, за вмістом антибіотиків та іншими показниками безпечності, особливо в сільськогосподарських підприємствах.

Для забезпечення якості молочних продуктів в Україні діють Закони «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин», «Про молоко та молочні продукти». Однак основними проблемами залишаються слабка технічна база дрібних виробників, відсутність мотивації для покращення якості та нестача інвестицій у сировинну базу.

Крім того, галузь відчуває постійний тиск з боку економічного середовища. Зростання цін на енергоносії, транспортні послуги, упаковку та допоміжні матеріали значно підвищує собівартість готової продукції. В умовах обмеженої купівельної спроможності населення це змушує виробників або знижувати рентабельність, або зменшувати обсяги виробництва, щоб уникнути надлишкових витрат на зберігання та логістику.

Серйозною проблемою галузі є цінові диспропорції у сфері виробництва та споживання молока. З одного боку, роздрібні ціни на молочну продукцію стрімко зростають, а з іншого, – закупівельні ціни, особливо у домогосподарств, залишаються надзвичайно низькими [1; 2]. Так, у 2020–2021 роках фермери отримували за молоко майже вдвічі менше, ніж сільськогосподарські підприємства. При цьому роздрібна ціна часто перевищує закупівельну в 2,5–3 рази, що свідчить про надмірну кількість посередників та нерівномірний розподіл

Рис. 3. Продовження тексту статті: проблеми якості, законодавчі зміни, економічні труднощі

прибутків у ланцюжку постачання. Така ситуація знижує мотивацію виробників до розширення виробництва і призводить до скорочення поголів'я корів. Серед основних причин цих дисбалансів – невідосконалена система ціноутворення, недостатній рівень кооперації серед виробників та залежність від великих торговельних мереж, які диктують умови ринку.

Таблиця 2

**Середня ціна молока як сировини і готового продукту,
грн за 1 т, співвідношення цін**

Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2017, %
Показник									
Середня ціна сировини	6388	6635	7332	7899	9385	10225	11693	15015	235,1
Середня ціна виробника	13251,4	15191,2	15564,6	17106,1	19384,4	23492,3	27053,1	28786	217,2
Середня споживча ціна	19838,2	22374,2	24496,7	25072,5	26623,8	31985	36003	40178	202,5
Відношення ціни виробника до ціни сировини, %	207,4	229	212,3	216,6	206,5	229,8	231,4	191,7	
Відношення споживчої ціни до ціни виробника, %	149,7	147,3	157,4	146,6	137,3	136,2	133,1	139,6	
Відношення споживчої ціни до ціни сировини, %	310,6	337,2	334,1	317,4	283,7	312,8	307,9	267,6	

Рис. 4. Таблиця середніх цін молока як сировини і готової продукції, 2017–2024 рр.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що молокопереробна галузь України перебуває в умовах системних викликів, однак має значний потенціал до відновлення й зростання. Для цього потрібні скоординовані зусилля підприємств, держави та галузевих об'єднань у напрямі стабілізації сировинної бази, модернізації виробництва, підвищення якості продукції та розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики. Економічна статистика. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.05.2024)
2. Степасюк Л. М, Старомінський В. Б. Стан та тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70.

Рис. 5. Завершення статті: висновки та список використаних джерел

Додаток 2



Рис. 6. Сертифікат учасника науково-практичної конференції (м. Львів, 16–17 травня 2025 року)

Додаток 3

Таблиця 1

**Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності
підприємства**

Автор	Визначення
Портер М. Е.	Здатність підприємства досягати і підтримувати конкурентні переваги через ресурси, інновації та стратегію.
Зав'ялов П.С.	Здатність ефективно діяти та отримувати прибуток на конкурентному ринку.
Салухова Л. М.	Здатність краще задовольняти потреби споживачів за рахунок ціни, якості, сервісу та інновацій.
Томпсон А. А, Стрікленд А. Дж.	Успіх підприємства через конкурентні переваги, стратегію і адаптацію до змін.
Єрмак А.В	Здатність до розвитку та конкуренції шляхом досягнення стратегічних цілей.
Кіперман Г.Я	Здатність протидіяти конкурентам за якістю товарів і ефективністю виробництва.
Азоєв Г.Л.	Здатність ефективно використовувати ресурси і досягати переваг в управлінні.
Бондаренко А. Л.	Переваги підприємства на ринку у коротко- і довгостроковій перспективі.
Булєєв І.П.	Ефективна діяльність із прибутком у конкурентних умовах.

Додаток 4

Порівняльний метод	<ul style="list-style-type: none">•Оцінка відносно конкурентів за показниками: ринкова частка, рентабельність, витрати.•<i>Переваги</i>: простота, наочність.•<i>Недоліки</i>: статичність, залежність від даних.
Рейтингова оцінка	<ul style="list-style-type: none">•Аналіз за критеріями (якість, інновації, фінанси).•<i>Переваги</i>: комплексність.•<i>Недоліки</i>: суб'єктивність вагових коефіцієнтів.
SWOT-аналіз	<ul style="list-style-type: none">•Визначення сильних/слабких сторін та можливостей/загроз.•<i>Переваги</i>: стратегічний охоплення.•<i>Недоліки</i>: якісний (не кількісний).
Фінансовий аналіз	<ul style="list-style-type: none">•Показники: ліквідність, рентабельність, оборотність капіталу.•<i>Переваги</i>: об'єктивність.•<i>Недоліки</i>: не враховує нефінансові фактори.
Метод інтегрального показника конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none">•Оцінка: розрахунок узагальненого (інтегрального) показника на основі нормалізованих та зважених критеріїв.•<i>Переваги</i>: кількісність, системність, придатний для динамічного аналізу.•<i>Недоліки</i>: складність розрахунку, залежність від правильності вибору вагових коефіцієнтів.

Рис. 1. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Додаток 5

Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства



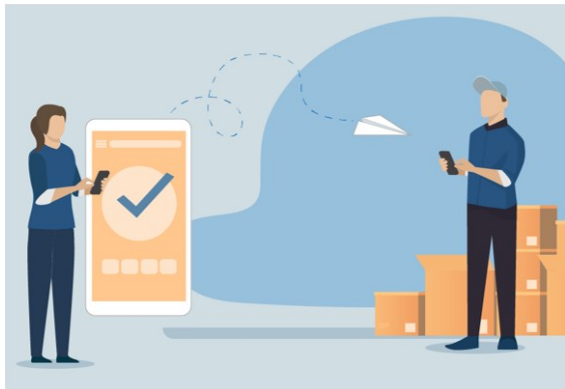
Рис. 2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Додаток 6

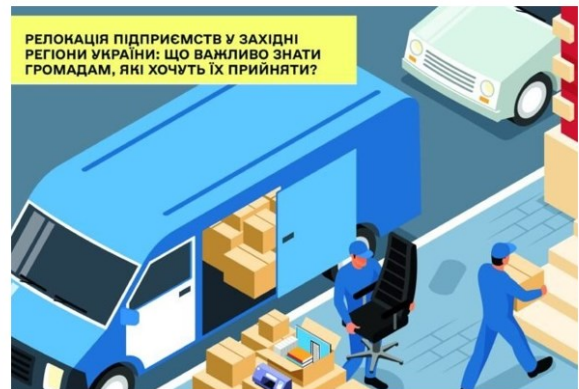
Програми лояльності для клієнтів



Переорієнтація на потреби армії



Диверсифікація поставок



Релокація виробництва

Рис. 3. Актуальні стратегії під час війни

Додаток 7

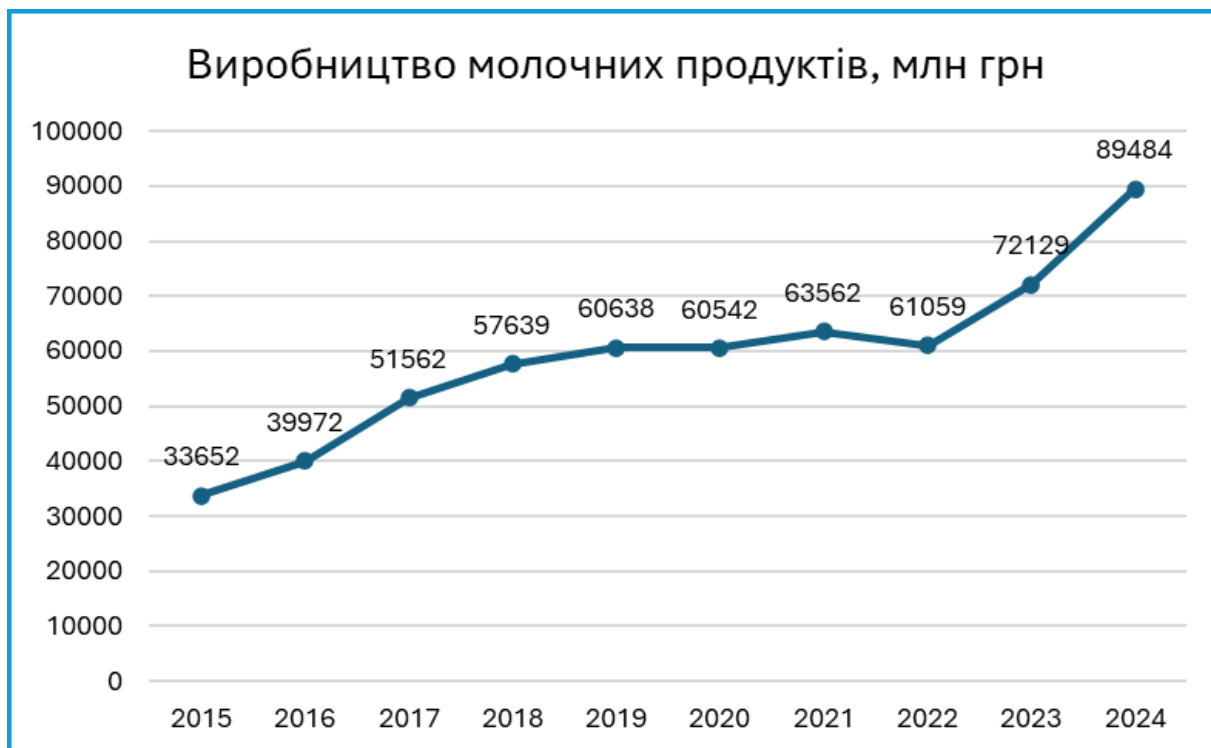


Рис. 4. Графік виробництва молочних продуктів, млн грн

Додаток 8

Таблиця 2

Середня ціна молока як сировини і готового продукту

Показник	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024 р.	2024р. до 2017р.
Середня ціна сировини	6388	6635	7332	7899	9385	10225	11693	15015	235,1
Середня ціна виробника	13251,4	15191,2	15564,6	17106,1	19384,4	23492,3	27053,1	28786	217,2
Середня споживча ціна	19838,2	22374,2	24496,7	25072,5	26623,8	31985	36003	40178	202,5
Відношення ціни виробника до ціни сировини, %	207,4	229	212,3	216,6	206,5	229,8	231,4	191,7	
Відношення споживчої ціни до ціни виробника, %	149,7	147,3	157,4	146,6	137,3	136,2	133,1	139,6	
Відношення споживчої ціни до ціни сировини, %	310,6	337,2	334,1	317,4	283,7	312,8	307,9	267,6	
	Відношення ціни до попереднього року								У середньому
Середня ціна сировини		103,9	110,5	107,7	118,8	109,0	114,4	128,4	113,2
Середня ціна виробника		114,6	102,5	109,9	113,3	121,2	115,2	106,4	111,9
Середня споживча ціна		112,8	109,5	102,4	106,2	120,1	112,6	111,6	110,7

Додаток 9

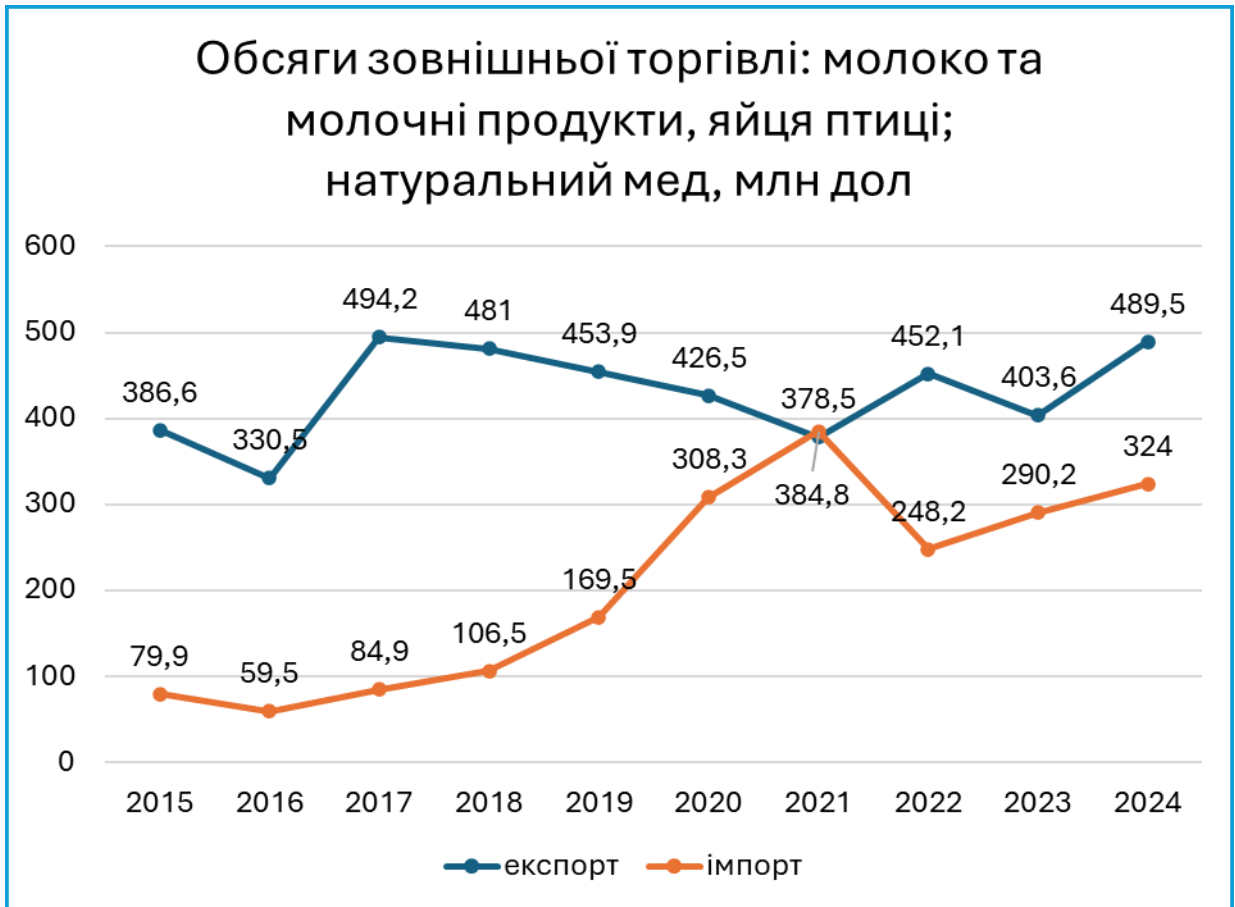


Рис. 5. Обсяги зовнішньої торгівлі: молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед, млн дол

Додаток 10

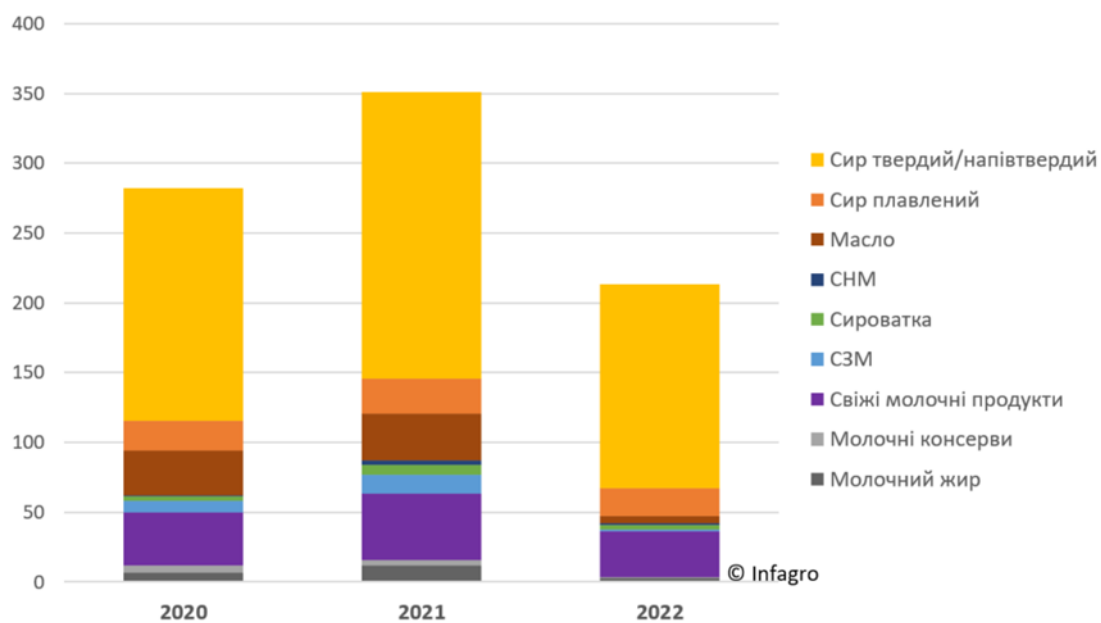


Рис. 6. Обсяги імпорту молочних продуктів за видами, мЛН дол

Додаток 11

На імпорт сиру Україна витратила вчетверо більше, ніж заробила на експорті

У січні-квітні 2025 року Україна імпортувала 13,4 тис. тонн сирів – на 16,5% більше, ніж за аналогічний період минулого року.

Про це свідчать дані Державної митної служби.

На імпорт сирів було витрачено \$82,5 млн – на 19,4% більше, ніж за чотири місяці

2024 року.

Рис. 7. Вирізка із статті про значне збільшення імпорту сиру

Додаток 12

Таблиця 3

SWOT-аналіз ТОВ «Літинський молзавод»

	<p>Ринкові можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зростання попиту на натуральну молочну продукцію; - розширення присутності на національному ринку; - можливість виходу на ринки ЄС завдяки сертифікації; - участь у міжнародних виставках і кооперація з торговими мережами. 	<p>Ринкові загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інфляція та зростання вартості енергоносіїв; - конкуренція з боку великих виробників; - скорочення купівельної спроможності населення; - зміни в державному регулюванні галузі; - коливання цін на сировину.
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наявність сучасного обладнання для переробки молока; - стабільна якість продукції та відповідність стандартам безпеки харчових продуктів; - досвідчений і кваліфікований персонал; - фінансова стійкість підприємства; - власна сировинна база та ефективна логістика; - налагоджені канали збуту продукції; 	<p>1. Як скористатися можливостями?</p> <p>Активно впроваджувати маркетингові стратегії, орієнтовані на нові ринки; модернізувати обладнання; налагоджувати співпрацю з міжнародними партнерами; акцентувати увагу на екологічності й натуральності продукції.</p>	<p>2. За рахунок чого можна знизити загрози?</p> <p>Оптимізувати витрати на виробництво, зменшити енергоспоживання, диверсифікувати асортимент, створити фінансові резерви, посилити роботу з клієнтами та розвивати власні точки продажу.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обмежена присутність на зовнішніх ринках; - низький рівень цифровізації управління; - потреба в оновленні маркетингової стратегії; - висока енергозалежність виробництва; - обмеженість у власних інноваційних розробках. 	<p>3. Що може завадити скористатися можливостями?</p> <p>Відсутність інвестицій, нестача кваліфікованих кадрів, складнощі з доступом до європейських стандартів, низька гнучкість системи управління, недостатня обізнаність щодо сучасних тенденцій ринку.</p>	<p>4. Найбільші небезпеки для підприємства?</p> <p>Масове зростання імпорту дешевої молочної продукції; втрати позицій на ринку через відсутність цифрової присутності; ризик скорочення державної підтримки; загострення конкуренції в умовах нестабільної економіки.</p>

Додаток 13

Таблиця 4

PEST аналіз для підприємства ТОВ "Літинський молокозавод"

Фактори	Вплив	Напрямок	Ймовірність зміни	Зважена оцінка
Політичні				
1. Воєнний стан та мобілізація в країні	2	–	2	-0,143
2. Політична стабільність регіону	2	–	2	-0,143
3. Податкова політика та фіскальне навантаження	3	–	2	-0,214
4. Підтримка агропереробних підприємств держпрограмами	1	+	3	0,107
Економічні				
5. Рівень інфляції та вартість енергоносіїв	3	–	2	-0,214
6. Рівень зайнятості та середньої зарплати	2	+	2	0,143
7. Зміни обмінного курсу національної валюти.	2	–	3	-0,214
8. Можливість експорту продукції	1	+	1	0,036
Соціальні				
9. Зростання попиту на «здорове» харчування	2	+	2	0,143
10. Міграція робочої сили з регіону	2	–	2	-0,143
11. Вимоги споживачів до якості продукції	3	+	1	0,107
Технологічні				
12. Доступ до імпортного обладнання	2	+	3	0,214
13. Автоматизація та цифровізація виробництва	3	+	2	0,214
Разом:	28			-0,107

Додаток 14

Таблиця 5

Техніко-економічні показники ТОВ “Літинський молзавод”

Показники	2023	2024	Відхилення (±)	
			абс.	відн.
1. Середньорічна виробнича потужність, т	3554	3554	0	0
2. Фактично вироблено продукції, т	3151	3012	-139	-4,42
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,89	0,85	-0,04	-4,42
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ й акцизного збору):				
- у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн	558652	537764	- 20888	-3,74
- у порівнянних цінах, тис. грн	537165	491558	- 45608	-8,49
5. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	551 635	535 573	- 16062	-2,91
6. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн	117 248	118173	925	0,79
7. Фондовіддача, грн/грн	4,70	4,53	-0,17	-3,67
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	195040	257368	62328	31,96
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	2,83	2,08	-0,75	- 26,42
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	245	145	-100	- 40,82
11. Продуктивність праці, тис. грн /особу	2192,5	3390,1	1198	54,62
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі:	548 097	513527	- 34570	-6,31
- матеріальні витрати	420 819	400226	- 20593	-4,89
- витрати на оплату праці	24 744	26869	2125	8,59
- відрахування на соціальні заходи	5 107	5316	209	4,09
- амортизація	24 017	26090	2073	8,63
- інші операційні витрати	73 410	55026	- 18384	- 25,04
13. Витрати на 1 гривню виробленої / реалізованої продукції, грн	0,981	0,955	-0,026	-2,67
14. Матеріалоемність, грн/грн	0,783	0,814	0,031	3,93
15. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	548 097	513527	- 34570	-6,31
16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	24 689	29440	4751	19,24
17. Чистий прибуток, тис. грн	20 922	27825	6903	32,99
18. Рентабельність капіталу, %	8,94	9,12	0,18	x
19. Рентабельність продукції, %	3,82	5,42	1,6	x

Додаток 15

Таблиця 6

Показники конкурентоспроможності підприємства у 2024 та 2023 роках

Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Показники ефективності виробничої діяльності підприємства	0,8382	0,9930	0,1548	18,47
Показники фінансового стану підприємства	0,9653	0,9604	-0,005	-0,52
Показники збуту продукції підприємства	0,8839	0,9678	0,0839	9,49
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	0,8811	0,9224	0,0414	4,7

Додаток 16

Таблиця 7

**Зміна харчової цінності сухпайка після додавання до раціону сухого
молока**

Компонент	Вплив	Пояснення
Білки	Збільшення	Містить високоякісні повноцінні білки.
Кальцій і вітаміни	Покращення	Зміцнення кісток, імунітету.
Омега-3	Покращення	Важливі для мозкової діяльності, серця, зору.
Кишкова мікрофлора	Стабілізація	Допомагає уникнути травлення у польових умовах, покращує засвоєння їжі й підтримує імунітет.
Загальний амінокислотний склад	Покращення	Забезпечує повний спектр амінокислот.
Функціональність продукту	Зростання	Це не просто молоко, а функціональний продукт з ознаками спортивного або медичного харчування.
Калорійність	Може бути трохи нижчою	Знежирене сухе молоко має менше жирів. Може бути недостача енергії при високих фізичних навантаженнях.
Смакова насиченість	Низька	Сухе молоко менш приємне на смак.

Додаток 17

Таблиця 8

**Розрахунок показників економічної ефективності проєкту з виробництва
нового продукту**

Показники	Період реалізації проєкту, роки			Усього
	0	1	2	
ІС, сума інвестованих у проєкт коштів, тис. грн	4415,3			4415,3
Грошовий потік від проєкту, тис. грн	2933,3	2933,3	2933,3	8799,8
Амортизаційні відрахування від проєкту, тис. грн	83,1	83,1	83,1	249,4
Чистий грошовий потік, тис. грн	2850,1	2850,1	2850,1	8550,4
Середньозважена вартість капіталу (СВК), %	8,0%			
Коефіцієнт дисконтування	1	0,926	0,857	
Дисконтований грошовий потік у році, тис. грн	2933,3	2715,5	2514,0	8162,8
Дисконтований грошовий потік наростаючим підсумком, тис. грн	2933,3	5648,8	8162,8	8162,8
Приріст дисконтованого чистого прибутку від проєкту, тис. грн	2850,1	2638,6	2442,8	7931,5
Чистий дохід (ЧД), тис. Грн				4385
Чистий приведений дохід (NPV), тис. Грн				3748
Внутрішня норма доходності (IRR),%				40%
Індекс доходності (ІД)				1,85
Період окупності (ПО), роки				1,51
Період окупності з врахуванням дисконтування (ПОдис.), років				1,55
Рентабельність інвестицій (Ri) за весь період реалізації проєкту, %				61,63

Додаток 18

Таблиця 9

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники ТОВ “Літинський молзавод”

Найменування заходів	Інвестиції, тис. грн			Зміни показників діяльності підприємства (±)										
	Усього	У тому числі в		Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Собівартість, тис. грн						Чисельність, осіб	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Строк окупності інвестицій, років
		основні засоби (нематеріальні активи)	оборотні кошти		Усього	у тому числі:								
						Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Амортизація основних фондів	Інші витрати				
Виробництво нового продукту: солдатське молоко	4415,3	831,2	3584,1	15061,7	11585,9	9342,9	1049,6	230,9	83,1	879,4	5	3475,8	2850,1	1,51

Додаток 19

Таблиця 10

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ “Літинський молзавод” до та після впровадження заходу

Показники	Попередній рік	Проект	Відхилення (±)	
			абс.	відн.
1. Середньорічна виробнича потужність, т	3554	3554	0	0
2. Фактично вироблено продукції, т	3012	3112	100	3,32
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,85	0,88	0,03	3,32
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ й акцизного збору):				
- у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн	537764	552826	15062	2,80
- у порівнянних цінах, тис. грн	491558	505325	13768	2,80
5. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	535 573	550635	15062	2,81
6. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн	118 173	119004	831	0,70
7. Фондовіддача, грн/грн	4,53	4,63	0,09	2,09
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	257368	260952	3584	1,39
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	2,08	2,11	0,03	1,40
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	145	150	5	3,45
11. Продуктивність праці, тис. грн /особу	3390,1	3368,8	-21	-0,63
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі:	513527	525113	11585,9	2,26
- матеріальні витрати	400226	409569	9342,9	2,33
- витрати на оплату праці	26 869	27919	1049,6	3,91
- відрахування на соціальні заходи	5316	5547	230,9	4,34
- амортизація	26090	26173	83,1	0,32
- інші операційні витрати	55026	55905	879	1,60
13. Витрати на 1 гривню виробленої / реалізованої продукції, грн	0,955	0,950	-0,005	-0,53
14. Матеріалоемність, грн/грн	0,814	0,811	-0,004	-0,45
15. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	513527	525113	11585,9	2,26
16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	29 440	32916	3475,8	11,81
17. Чистий прибуток, тис. грн	27825	30675	2850,1	10,24
18. Рентабельність капіталу, %	9,12	10,05	0,93	X
19. Рентабельність продукції, %	5,42	5,84	0,42	X

Додаток 20

Таблиця 11

Показники конкурентоспроможності підприємства в порівнянні 2024 року до проектних значень

Назва показника	2024 рік	проект	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Показники ефективності виробничої діяльності підприємства	0,9655	0,9994	0,0339	3,51
Показники фінансового стану підприємства	0,9979	1	0,0021	0,21
Показники збуту продукції підприємства	0,9633	1	0,0367	3,81
Показники конкурентоспроможності продукції	1	1,075	0,0753	7,53
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	0,9259	0,9647	0,0388	4,19