

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ТЕМА

Стратегії досягнення конкурентних переваг компанії

Студентки 2-го курсу магістратури денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Марощук Діани Олегівни

Науковий керівник
д. е. н., проф. Филюк Галина Михайлівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка



Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від
09.05.2025 р., протокол №12

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ.....	6
1.1 Сутність та види стратегій підприємства.....	6
1.2 Фактори, що визначають конкурентні переваги підприємства на ринку.....	12
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	18
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА».....	23
2.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	23
2.1 Характеристика конкурентних переваг та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА».....	32
2.3 Оцінка стратегії досягнення конкурентних переваг ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»	46
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	54
3.1 Формування стратегічних пріоритетів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА».....	54
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глибоких структурних трансформацій національної економіки, зумовлених повномасштабною війною, актуалізується необхідність переосмислення стратегічних підходів до забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств. Зростаюча нестабільність зовнішнього середовища, обмеженість ресурсної бази, інфляційний тиск, ускладнення логістичних операцій та посилення ринкової конкуренції формують нові виклики для бізнесу. Водночас ці обставини створюють передумови для стратегічної перебудови діяльності компаній, орієнтованої на зміцнення позицій шляхом впровадження ефективних стратегій досягнення конкурентних переваг.

Особливого значення набуває здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін, ефективно використовувати внутрішній потенціал і формувати унікальні ринкові пропозиції. Саме на стратегічному рівні визначаються пріоритети розвитку, інструменти інноваційної активності, напрями інвестування та шляхи підвищення ефективності. За таких умов ключового значення набуває обґрунтування та реалізація стратегій, спрямованих на забезпечення тривалої конкурентної переваги.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентних переваг у стратегічному управлінні досліджуються у працях Філюк Г.М. [43], Микитюк О.П. [24], Костюка В. [17], Янчук Т. [16], Кузнецової І.О. [19], Горбатюк В.В. [19], Кузьміної О. [20] та Бусько А. [20], які розкривають сутність конкурентних стратегій, підходи до оцінювання конкурентоспроможності, а також механізми адаптації підприємств до динамічних умов середовища. Актуальні виклики воєнного періоду, такі як втрата частини ринків, скорочення ресурсної бази та зміна поведінки споживачів, досліджуються у працях Корнієнко Т. [16], Євтушенка В. [8], Шуби Т. [8], Рожка В.І. [36] та Альошина Д.Д. [36], які акцентують увагу на потребі розробки дієвих стратегічних рішень для підвищення гнучкості та ефективності підприємств. Незважаючи на глибоке наукове опрацювання окремих аспектів конкурентних стратегій, подальші дослідження залишаються необхідними в частині практичного обґрунтування стратегічних

рішень, адаптованих до умов тривалої економічної нестабільності, що й визначає наукову та прикладну значущість обраної теми.

Метою роботи є аналіз стратегії досягнення конкурентних переваг вітчизняних підприємств на прикладі ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Відповідно до поставленої мети у роботі поставлені такі **завдання**:

- розкрити сутність понять «стратегія підприємства», «стратегія досягнення конкурентних переваг підприємства»;
- визначити фактори, що впливають формування конкурентних переваг підприємства;
- виявити методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- проаналізувати зовнішнє середовища досліджуваного підприємства;
- охарактеризувати конкурентні переваги ТОВ «Молочна компанія «Галичина»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»;
- оцінити ефективність стратегії досягнення конкурентних переваг компанії;
- розробити рекомендації щодо покращення стратегії ТОВ «Молочна компанія «Галичина» для забезпечення її конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до аналізу та оцінки ефективності стратегії досягнення конкурентних переваг

Методи дослідження. Для розкриття сутності понятійного апарату та формування теоретико-методологічних основ дослідження використовувалися загальнонаукові методи – абстрагування, аналіз і синтез, індукція та дедукція. З метою виявлення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства та

порівняльної оцінки його позицій на ринку використано методи економіко-статистичного аналізу, зокрема графічний, табличний і порівняльний. Оцінка ефективності запропонованої стратегії досягнення конкурентних переваг здійснювалась із використанням методів фінансово-економічного аналізу, зокрема, розрахунку чистої теперішньої вартості (NPV), індексу прибутковості (PI) та терміну окупності (DPP). Застосування такого поєднання методів дозволило забезпечити системний, послідовний і логічно обґрунтований характер дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування для формування та реалізації стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. Зокрема, виявлені пріоритетні напрями розвитку та обґрунтовані управлінські рішення можуть бути використані керівництвом ТОВ «Молочна компанія «Галичина» для вдосконалення внутрішньої структури, оптимізації використання ресурсів, зниження операційних ризиків і забезпечення сталого зростання на ринку. Крім того, результати дослідження можуть бути корисними для практиків, що займаються стратегічним плануванням, аналітиків агропродовольчого сектору та науковців, які досліджують проблематику підвищення конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах.

Наукова новизна та теоретична значущість дослідження полягає у розробці стратегічного підходу до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» на основі комплексної діагностики внутрішнього потенціалу та визначення пріоритетних напрямів розвитку із застосуванням модифікованої структури оцінювання за інтегральним індексом конкурентоспроможності. Запропоновані стратегічні орієнтири враховують специфіку функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та мають практичну цінність для оптимізації управлінських рішень у молокопереробній галузі України.

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (63). Зміст роботи

висвітлено на 64 сторінках основного тексту і містить 39 таблиць 15 рисунків», і 2 додатків.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та види стратегій підприємства

В умовах стрімкого розвитку економіки, посилення глобалізаційних процесів, високого рівня конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища стратегічне управління набуває вирішального значення для забезпечення сталого функціонування та довгострокового успіху підприємства. Стратегія виступає не лише інструментом реалізації цілей, але й визначальним чинником, який формує траєкторію розвитку організації, її конкурентне позиціонування та здатність адаптуватися до змін середовища.

Термін «стратегія» походить із військової сфери, де він означав мистецтво управління військами (грецьке «strategos» – «stratos» (армія) та «ago» (веду)). У бізнес-контексті стратегія трансформувалася в інструмент планування та координації дій для досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства [6].

Термін «стратегія» почав активно використовуватися в науці управління та управлінській практиці з 1950-х років. Відомі економісти Д. Кіплі та А. Льюїс розглядали стратегію як сукупність правил прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. На їх думку, стратегія – це не просто набір цілей, а система орієнтирів, що визначають напрям розвитку підприємства у динамічному середовищі[47]. Дещо інший підхід до визначення надавали вчені А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд. Вони тлумачили стратегію як управлінський план дій, спрямований на посилення позицій компанії, досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого успіху [64]. Вони наголошували на тому, що стратегія має відповідати на питання: яким чином організація планує задовольнити потреби споживачів, перевершити конкурентів і досягти бажаних фінансових результатів. У їхньому підході стратегія тісно пов'язана з реалізацією місії підприємства та досягненням довгострокових цілей. Інший відомий дослідник, Ф. Котлер, у своїх працях

трактував стратегію як системний підхід до вирішення завдань, пов'язаних із розвитком та функціонуванням підприємства [59]. На його думку, стратегія покликана забезпечити збалансованість усіх аспектів діяльності організації. Вона передбачає визначення ключових напрямів дій, обраних вищим керівництвом для досягнення результатів, які мають довгостроковий вплив на ефективність і стабільність компанії.

Таким чином, аналіз наукових поглядів дозволяє констатувати відсутність єдиного трактування поняття «стратегія», що обумовлено багатогранністю її функцій у процесі управління підприємством. Кожен із підходів відображає специфіку управлінської логіки певного історичного етапу або наукової школи. З огляду на це, доцільно виокремити три узагальнені підходи до її трактування: стратегія як детальний план, стратегія як цільовий напрям розвитку та стратегія як поєднання елементів попередніх підходів, що набуває форми системної синергії (Табл.1.1)

У межах першого підходу стратегія інтерпретується як чіткий план дій, розроблений з метою досягнення стратегічної цілі. Така стратегія передбачає встановлення пріоритетних завдань, формування послідовності заходів і розрахунок їх реалізації на тривалий період. Зазвичай, акцент робиться на формалізованому процесі планування та контролю досягнення результатів. Другий підхід базується на уявленні стратегії як довготривалого, визначеного вектора розвитку підприємства. Тут увага зосереджується на визначенні основних напрямів функціонування, позиціонуванні у зовнішньому середовищі, виборі ринків, продуктів, організаційних форм та управлінських механізмів, які повинні забезпечити досягнення мети через системне поступове розгортання діяльності. Третій, інтегрований підхід, доцільно розглядати як сучасне уявлення про стратегію, що поєднує функції плану та вектору розвитку. Такий підхід набуває синергетичного характеру, коли управлінські рішення охоплюють як стратегічне планування, так і формування загальної траєкторії розвитку підприємства. Це дозволяє враховувати складність та динаміку зовнішнього середовища й адаптуватися до змін на основі гнучкої системи цілей і засобів їх реалізації.

Класифікація підходів до трактування поняття «стратегія» в економічній теорії

Підхід до визначення поняття	Загальне трактування
Стратегія як план	Чітко структурований, заздалегідь розроблений план дій, спрямований на досягнення місії та стратегічних цілей організації. Акцент робиться на послідовності реалізації дій, виборі методів і ресурсів.
Стратегія як розвиток	Напрямок або вектор довгострокового зростання організації, що забезпечує узгодження її внутрішніх функцій із зовнішнім середовищем. Наголос робиться на адаптації до змін, орієнтації на ринки та інноваційність.
Стратегія як синергія	Визначається як система узгоджених управлінських рішень і правил, що забезпечують цілісність розвитку підприємства, адаптацію до невизначеності та досягнення стійкої конкурентної позиції за рахунок внутрішньої збалансованості.

Джерело: Складено автором на основі джерела [7]

У контексті сучасного стратегічного управління важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства є формування стратегічного набору. Цей термін охоплює сукупність взаємопов'язаних стратегій, що реалізуються підприємством одночасно на різних рівнях управління корпоративний, бізнесовий, функціональний і операційний [53]. Основні стратегії, що складають стратегічний набір підприємства, узагальнено подано на рисунку 1.1.



Рис.1.1. Ієрархія стратегій підприємства

Джерело: складено автором на основі джерела [56]

Корпоративна стратегія формує загальний напрям розвитку підприємства й охоплює питання вибору галузей, у яких компанія прагне конкурувати. Вона визначає межі діяльності підприємства, його портфель бізнесів, політику щодо злиттів і поглинань, а також принципи розподілу ресурсів між окремими стратегічними бізнес-одинацями (СБО). Кожна СБО функціонує як відносно самостійна структурна одиниця, орієнтована на обслуговування певного ринку або ринкових сегментів. Формування корпоративної стратегії традиційно належить до компетенції вищого керівництва компанії, яке ухвалює ключові стратегічні рішення на рівні всього підприємства.

Конкурентна стратегія, зосереджується на визначенні шляхів досягнення конкурентних переваг в окремій галузі або на конкретному ринку. Її головною метою є розробка механізмів, які дозволяють підприємству перевершувати своїх конкурентів за рахунок ефективного використання наявних ресурсів, унікальної ціннісної пропозиції або інноваційної моделі обслуговування клієнтів. На відміну від корпоративної стратегії, бізнес-стратегії зазвичай формуються безпосередньо

керівниками стратегічних бізнес-одиниць, які володіють автономією у прийнятті рішень у межах делегованих повноважень.

У сучасній економічній літературі спостерігається неоднозначність у трактуванні функціональних і операційних стратегій. Частина авторів розглядає ці поняття як тотожні, тоді як інші – як такі, що мають суттєві відмінності. Зважаючи на змістове навантаження обох термінів, у цій роботі їх буде розглянуто окремо.

Функціональна стратегія охоплює стратегії в межах окремих функціональних напрямів діяльності підприємства, зокрема маркетингу, фінансів, виробництва, інноваційної діяльності, логістики, управління персоналом тощо. Основною метою функціональної стратегії є узгодження діяльності окремих підрозділів із загальною бізнес-стратегією підприємства та забезпечення її практичної реалізації.

Операційна стратегія, у свою чергу, стосується рішень, пов'язаних з організацією щоденної виробничо-господарської діяльності компанії. Вона є основою для реалізації тактичних і оперативних завдань і передбачає управління ключовими операційними процесами: постачанням, запасами, логістикою, обслуговуванням, ремонтом, контролем якості тощо. У контексті розробки загальної стратегії підприємства операційна стратегія займає базову позицію, оскільки саме на її основі реалізуються функціональні й бізнес-стратегії.

Таким чином, кожен стратегічний рівень має свою логіку, цілі й інструментарій. Їх узгодженість та ієрархічна інтеграція забезпечують стратегічну цілісність і результативність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Окрім ієрархічної класифікації стратегій, у стратегічному менеджменті існують інші підходи до систематизації стратегій підприємства. Узагальнену та систематизовану класифікацію, наведено у Табл. 1.2

Класифікація стратегій підприємства за основними критеріями

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За функціональним критерієм	Виробнича, фінансова, маркетингова, організаційна, кадрова, тощо
За способом досягнення конкурентних переваг	Лідерство за витратами, диференціація, фокусування
За стадіями життєвого циклу	Зростання, стабілізації, виживання
За ринковими позиціями	Челенджера, претендента, послідовника, новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат, диференціації, зосередження
За напрямками розвитку	Концентрованого росту, інтегрованого росту, диверсифікованого росту, скорочення

Джерело: Складено автором на основі джерела [56]

Незалежно від різноманіття підходів до класифікації стратегій, їх об'єднуючим змістом виступає орієнтація на формування та розвиток конкурентних переваг. Конкурентні переваги підприємства — це сукупність унікальних характеристик, ресурсів, компетенцій або можливостей, які забезпечують компанії стійкі переваги над конкурентами на цільовому ринку, та дають їй змогу ефективніше задовольняти потреби споживачів, отримувати вищі прибутки або займати вигідніші ринкові позиції [1]. Стійкість конкурентних позицій підприємства залежить не лише від наявності конкурентних переваг, а й від спроможності формувати, розвивати та підтримувати їх у довгостроковій перспективі. У цьому контексті важливого значення набувають стратегії досягнення конкурентних переваг.

Стратегії досягнення конкурентних переваг це комплекс управлінських заходів, спрямованих на формування, розвиток і закріплення унікальних характеристик підприємства, які дозволяють йому досягати переваги над конкурентами у довгостроковій перспективі [20]. Вибір конкретного напрямку залежить від особливостей зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу компанії та специфіки попиту на цільових ринках. Реалізація цих стратегій передбачає розробку та впровадження комплексу практичних заходів, таких як

удосконалення технологічних процесів, оптимізація витрат, підвищення якості продукції, розширення асортименту, активне впровадження інновацій, підвищення рівня взаємодії зі споживачами, тощо. Збалансоване поєднання цих напрямів дозволяє підприємству посилити свої позиції на ринку, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, стратегія – це багаторівнева система, що поєднує елементи планування та визначення векторів розвитку, враховує як внутрішній потенціал підприємства, так і виклики зовнішнього середовища. Вона формує основу для побудови стратегічного набору, що реалізується на корпоративному, бізнесовому, функціональному та операційному рівнях. Разом з тим, у сучасній практиці застосовуються різні підходи до класифікації стратегій залежно від специфіки діяльності підприємства, цілей та умов функціонування. Особливе місце у стратегічному управлінні посідає формування конкурентних переваг як визначального чинника забезпечення стійкого розвитку підприємства. Стратегії досягнення конкурентних переваг розглядаються як інструмент реалізації цієї мети шляхом розвитку унікальних характеристик компанії. Водночас для глибшого розуміння механізмів формування конкурентних переваг необхідно проаналізувати фактори, що їх визначають. Саме ці аспекти стають предметом розгляду в наступному підрозділі.

1.2 Фактори, що визначають конкурентні переваги підприємства на ринку

Здатність підприємства досягати стабільного успіху значною мірою залежить від наявності та ефективного використання конкурентних переваг. Конкурентні переваги дозволяють підприємству виділятися серед інших учасників ринку, зменшувати вразливість до зовнішніх загроз і формувати довгострокову здатність до зростання.

Сутність конкурентних переваг полягає в тому, що вони забезпечують споживачеві вищу цінність порівняно з альтернативними пропозиціями. Вони

можуть бути як матеріальними (наприклад, ефективніша структура витрат або доступ до унікальних ресурсів), так і нематеріальними – такими як репутація, імідж бренду чи рівень довіри з боку споживачів.

Основне завдання конкурентної переваги полягає в тому, щоб забезпечити краще сприйняття покупцем характеристик і загальної цінності товару у порівнянні з товарами конкурентів. На рисунку 1.2 зображено основні характеристики, яким мають відповідати конкурентні переваги.

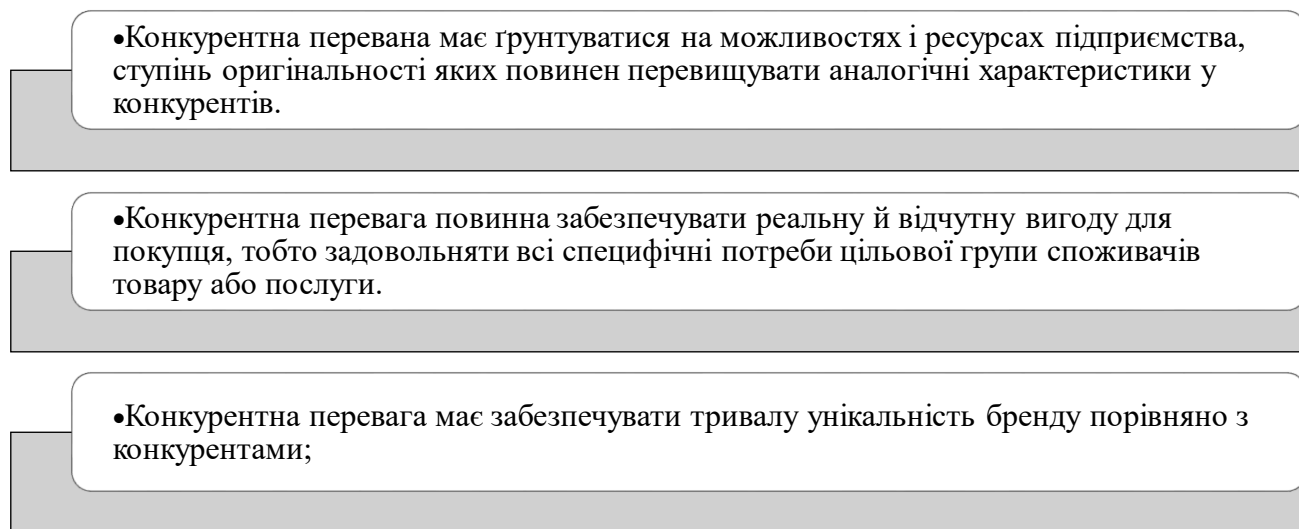


Рис. 1.2 Основні характеристики конкурентних переваг підприємства

Джерело: Складено автором на основі джерела [8].

Окрім самого поняття конкурентної переваги, важливо також розуміти й фактори її формування. Фактор (чинник) конкурентних переваг — це об'єктивна умова або рушійна сила, яка безпосередньо впливає на процес формування або зміцнення унікальних характеристик підприємства, що забезпечують йому перевагу над конкурентами на ринку. Фактори визначають сильні або слабкі сторони підприємства порівняно з іншими учасниками ринку та є основою для створення або розвитку конкурентної переваги [46]. Розуміння факторів, що лежать в основі формування конкурентної переваги, має ключове значення для розробки ефективної стратегії підприємства, оскільки вони визначають, у яких напрямках слід зосередити зусилля для досягнення довготривалої ринкової переваги. Успішне підприємство здатне не лише ідентифікувати релевантні фактори, а й

трансформувати їх у стабільні стратегічні переваги, що забезпечують відчутну відмінність у сприйнятті споживачів і партнерів.

Формування конкурентних переваг залежить від низки взаємопов'язаних чинників, які умовно можна згрупувати за зовнішніми та внутрішніми джерелами походження.

Зовнішні фактори – це чинники, вплив на які з боку підприємства є обмеженим або опосередкованим, оскільки вони формуються поза межами внутрішнього середовища організації. Їх виникнення зумовлене загальноекономічними, політичними, соціальними, правовими, технологічними та ринковими умовами, які підприємство не може змінити, проте повинне враховувати у процесі формування своєї конкурентної стратегії. Основні групи чинників наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика зовнішніх факторів формування конкурентних переваг підприємства

Група чинників	Характеристика	Елементи
Економічні	Відображають загальні умови функціонування економіки	Динаміка ВВП, інфляція, валютний курс, податкова політика, рівень зайнятості, купівельна спроможність.
Політико-правові фактори	Визначають правові, регуляторні та інституційні умови ведення бізнесу.	Політична стабільність, захист прав власності, антимонопольне законодавство, трудове право.
Технологічні	Відображають загальний рівень науково-технічного прогресу в економіці та галузі.	Темпи впровадження нових технологій, рівень цифровізації, доступ до інновацій, наявність R&D-інфраструктури, підтримка стартапів.
Соціокультурні фактори	Формуються в результаті соціальної динаміки та змін у поведінці споживачів.	Демографічна структура, стиль життя, культурні уподобання, споживчі тренди.
Інфраструктурні фактори	Забезпечують функціональну підтримку бізнесу через розвиток інфраструктури.	Наявність логістики, промислових парків, електронних платформ, бізнес-асоціацій, доступ до інвестиційних ресурсів.
Галузеві (мікроекономічні) фактори	Визначають безпосереднє конкурентне середовище підприємства у межах галузі.	Конкуренція в галузі, бар'єри входу, наявність товарів-замінників, вплив постачальників і покупців, структура каналів збуту.

Джерело: Складено автором на основі джерел [38,46]

Внутрішні фактори – це чинники, вплив яких на рівень конкурентоспроможності підприємства повністю або частково контролюється самим суб'єктом господарювання. Вони формуються в межах його організаційної структури, ресурсного забезпечення, кадрового складу, управлінських рішень і фінансово-економічної політики. Саме внутрішні фактори визначають стратегічну спрямованість конкурентних переваг, оскільки є основою для створення унікальної ціннісної пропозиції та реалізації довгострокових цілей розвитку. З огляду на їхнє функціональне призначення, внутрішні доцільно класифікувати за основними напрямками впливу на його діяльність. Структуризований поділ внутрішніх факторів за функціональними напрямками наведено на рисунку 1.3.

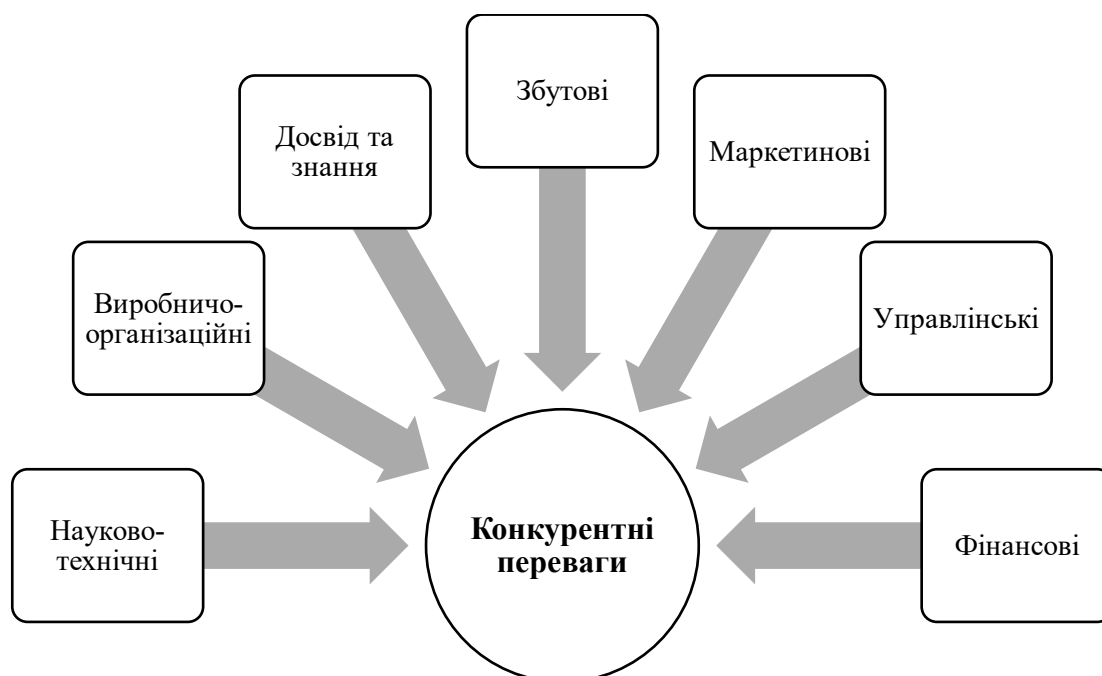


Рис.1.3. Класифікація внутрішніх факторів формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: Складено автором на основі джерел [35,63]

Перш за все, важливу роль у процесі створення конкурентних переваг відіграють виробничо-організаційні фактори. Вони охоплюють усю систему управління виробництвом, оптимізацію витрат, забезпечення стабільної якості продукції, ефективне використання основних засобів, гнучкість виробничих процесів та наявність логістичної інфраструктури. Високий рівень організації

виробництва дозволяє підприємству досягати цінової конкурентної переваги, оперативно реагувати на зміну ринкового попиту та задовольняти потреби споживачів із мінімальними витратами ресурсів.

Наступною групою виступають фактори знань і досвіду, які формують інтелектуальну основу конкурентних переваг. Їх вплив виявляється через наявність кваліфікованого персоналу, глибоке розуміння специфіки виробництва, галузеву експертизу, здатність до креативних рішень у дизайні та маркетингу, а також уміння адаптуватися до нових технологічних викликів. У сучасній економіці, де знання стають основним активом, ця група чинників визначає спроможність підприємства до постійного розвитку й створення високої доданої вартості.

Особливої уваги заслуговують фінансові фактори, які в сучасних умовах набувають ключового значення для підтримання та розвитку конкурентоспроможності. Вони формуються на основі системи фінансового менеджменту підприємства, охоплюючи питання забезпечення ліквідності, платоспроможності, прибутковості, структури капіталу, ефективності інвестиційної діяльності та можливостей залучення зовнішнього фінансування. Саме завдяки фінансовій стабільності підприємство здатне інвестувати в технології, розширювати виробничі потужності, підтримувати інноваційну діяльність і забезпечувати довгострокову реалізацію конкурентних стратегій.

Значний внесок у формування конкурентних переваг здійснюють управлінські фактори. Вони визначають якість прийняття стратегічних рішень, ефективність організаційної структури, здатність керівного складу до оперативного реагування на зміни ринку, використання сучасних інструментів управління та гнучкість у взаємодії з персоналом і партнерами.

Збутові фактори внутрішнього середовища підприємства формують основу для забезпечення своєчасної та ефективної доставки продукції споживачеві. Вони включають наявність логістичної інфраструктури, власної або партнерської дистрибуційної мережі, ефективного обліку замовлень, а також точність і надійність виконання зобов'язань перед клієнтами. В умовах зростаючої конкуренції у сфері сервісу здатність підприємства забезпечити надійне та якісне

обслуговування часто стає критичним фактором збереження лояльності споживачів.

Невід’ємним формування конкурентних переваг є науково-технічні фактори, які відображають рівень інноваційного потенціалу підприємства та його здатність до технологічного оновлення. Такі фактори формуються в результаті вкладень у дослідницько-конструкторські роботи, технологічну модернізацію виробництва, освоєння нових продуктів і технологій, а також впровадження інновацій до моменту їх широкого розповсюдження на ринку.

Окрему групу становлять маркетингові фактори, які визначають здатність підприємства формувати сталий попит, управляти споживчим вибором і просувати бренд. До цієї групи належать політика асортименту, позиціонування товару, система просування та взаємодії з клієнтами, упаковка, ціноутворення та система гарантій. Успішне використання маркетингових інструментів дозволяє підприємству не лише підтримувати ринкові позиції, а й розширювати свою присутність, формуючи лояльність цільових сегментів.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що конкурентні переваги є результатом взаємодії цілого комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які відображають специфіку функціонування підприємства в умовах ринку. Формування, утримання та розвиток конкурентних переваг – це динамічний процес, який є основою для досягнення економічної результативності в довгостроковій перспективі. У зв’язку з цим конкурентні переваги виступають ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тобто його здатності ефективно функціонувати, задовольняти запити споживачів краще за конкурентів і утримувати стійкі позиції на ринку. З огляду на зазначене, наступним етапом дослідження є визначення підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Формування конкурентних переваг є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Проте, в сучасних умовах, коли бізнес-середовище характеризується високою невизначеністю, сама наявність конкурентних переваг не є гарантією стабільного успіху. У зв'язку з цим, виникає об'єктивна потреба у регулярній оцінці рівня конкурентоспроможності, яка дозволяє не лише фіксувати поточний стан підприємства, але й своєчасно виявляти стратегічні загрози, ресурси для розвитку та ефективність реалізованих управлінських рішень.

Методи оцінки конкурентоспроможності слугують інструментальною основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Вони забезпечують кількісне та якісне обґрунтування позиції підприємства на ринку порівняно з конкурентами, дозволяють проводити всебічний аналіз внутрішнього потенціалу та ринкових можливостей. Саме системне застосування таких методів є запорукою адаптивності підприємства, здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стійке конкурентне становище в довгостроковій перспективі.

На практиці застосовується широкий спектр методів, які можна згрупувати індексні, матричні та графічні.

Індексні методи передбачають розрахунок інтегрального або часткових показників, які характеризують конкурентоспроможність підприємства за певними критеріями. Їх сутність полягає у кількісному вираженні рівня конкурентних переваг через порівняння ключових параметрів діяльності підприємства з базовими, галузевими або середніми значеннями. Індексний підхід дозволяє врахувати комплекс факторів: фінансово-економічних, виробничих, збутових, інноваційних, тощо, що формують загальний рівень конкурентоспроможності. Основною перевагою таких методів є можливість числового порівняння підприємств. Водночас вони потребують чіткого визначення вагових коефіцієнтів, а результати залежать від обґрунтованості вибору оціночних критеріїв. Прикладами індексних подано на Рис. 1.4.

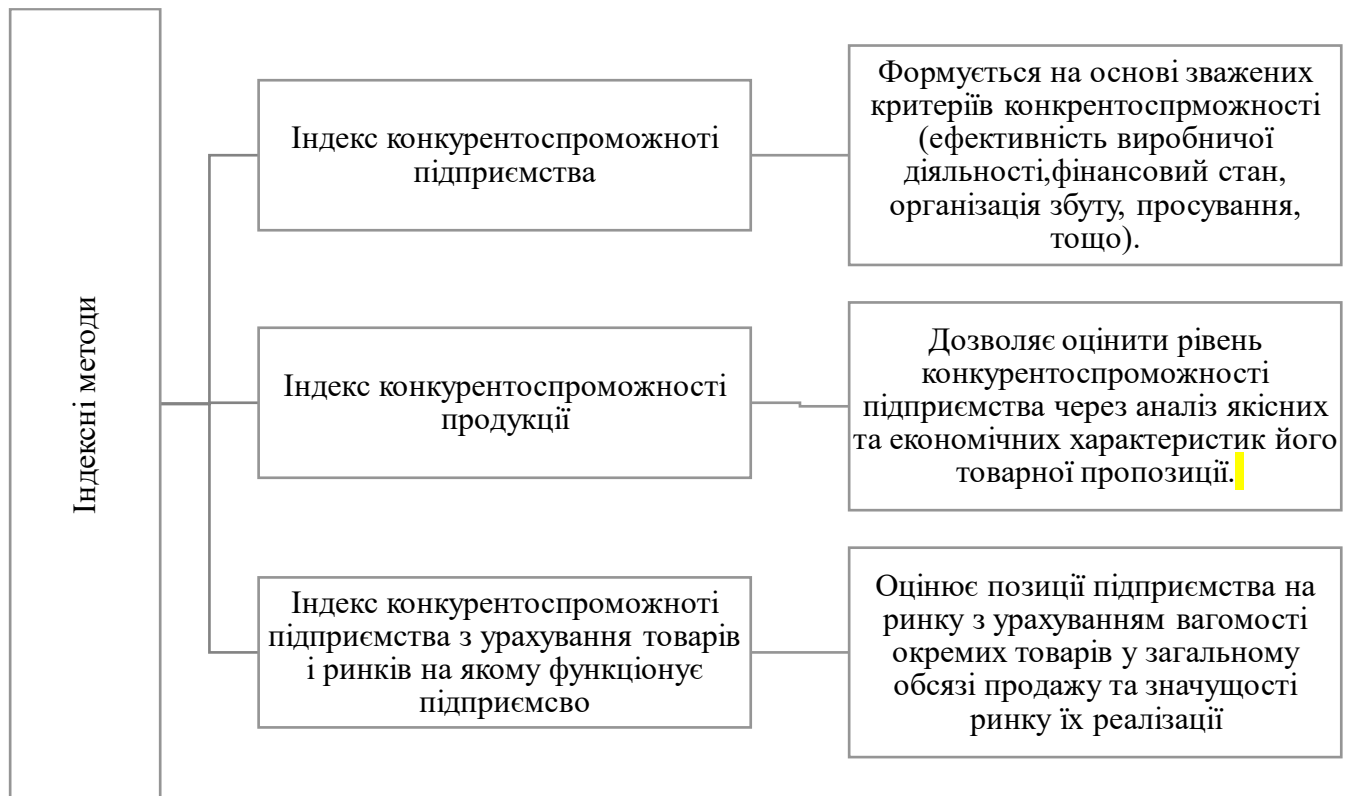


Рис.1.4. Індексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: Складено автором на основі джерела [21].

Індекс конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулою 1.1 [10]

$$I_{\text{кп}} = \sum_{i=1}^n (K_i * B_i) \quad (1.1)$$

де, $I_{\text{кп}}$ – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства»

K_i – обрані критерії конкурентоспроможності;

B_i – коефіцієнти вагомості кожного критерію.

Формула для розрахунку індексу конкурентоспроможності продукції має наступний вигляд [25]:

$$R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + A_3^2 + \dots + A_n^2} \quad (1.2)$$

де, R_{ij} – ступінь конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку порівняно з аналогічною продукцією конкурентів.

A_1, A_2, A_3 – показники, що характеризують конкурентоспроможність продукції

Що стосується індексу конкурентоспроможності підприємства з урахування товарів і ринків на якому функціонує підприємство, то його розраховують за формулою нижче [25]:

$$I_{\text{орг}} \geq \sum_{i=1}^n a_i * \beta_j \rightarrow 1 \quad (1.3)$$

де, $I_{\text{орг}}$ – індекс конкурентоспроможності підприємства;

a_i – питома вага i -го товару підприємства в обсязі продажу за аналітичний період;

β_j – показник значущості ринку, на якому здійснюється реалізація продукції підприємства.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності орієнтовані на побудову візуального образу профілю підприємства порівняно з основними конкурентами. Головним інструментом у цьому випадку є побудова так званого «профілю конкурентоспроможності», який дозволяє відобразити позиції підприємства за обраними критеріями. Перевагою графічного підходу є його наочність, можливість одночасно оцінювати широкий спектр характеристик. Найчастіше такі методи застосовуються на етапі діагностики внутрішнього середовища або в процесі бенчмаркінгу. Схематичне представлення основних графічних методів наведено на рис. 1.5.

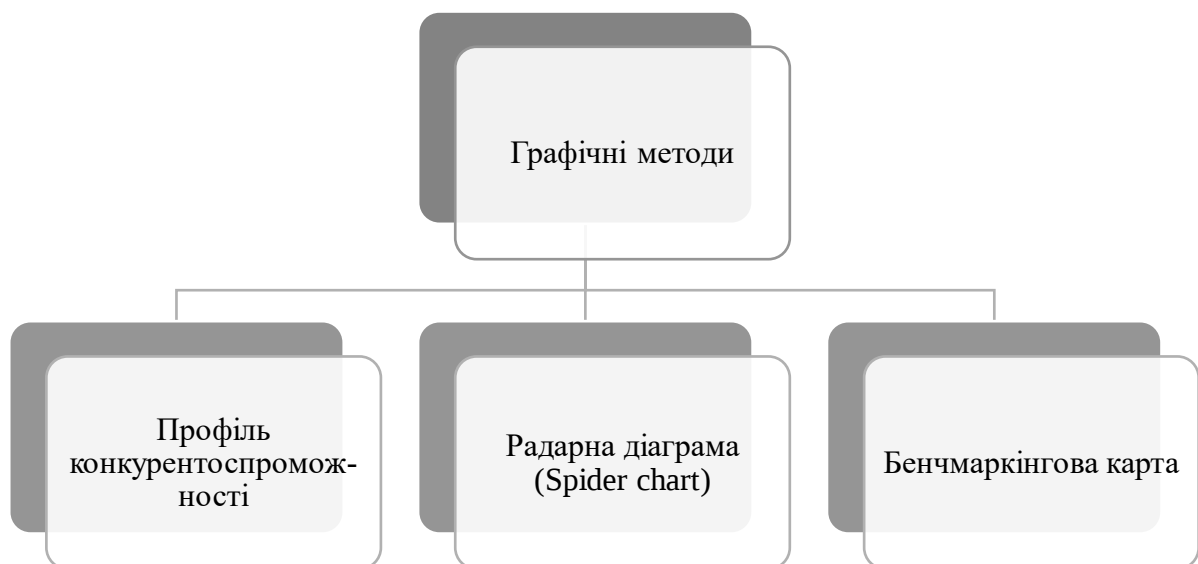


Рис.1.5. Графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: Сформоване автором на основі джерел [2,41].

Матричні методи передбачають використання матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. За наявності релевантної інформації можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні моделі дозволяють візуально представити стратегічне становище підприємства, ідентифікувати доцільні управлінські рішення для кожного сегменту та визначити потенціал реалізації стратегій зростання, утримання чи відступу. Недоліками цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку. В Табл. 1.4 наведено найбільш поширені матричні методи та їх характеристики.

Таблиця 1.4

Характеристика основних матричних методів визначення конкурентоспроможності

Назва матриці	Характеристики
Матриця GE/McKinsey	Оцінює стратегічні бізнес-одиниці за критеріями: привабливість ринку і конкурентоспроможність бізнесу.
SWOT-матриця з TOWS-аналізом	Комбінує внутрішні сильні та слабкі сторони з зовнішніми можливостями і загрозами. Формує тип стратегії (SO, ST, WO, WT).
Матриця І. Ансоффа («товар–ринок»)	Дає змогу обрати стратегію зростання підприємства залежно від комбінації «новий / існуючий товар» та «новий / існуючий ринок».
Матриця BCG (Boston Consulting Group)	Аналізує продуктовий портфель за ознаками частки ринку та темпу зростання галузі.
Матриця Дж. Ніколса (MCC)	Орієнтована на аналіз конкурентного потенціалу підприємства в контексті маркетингових характеристик.
Матриця М. МакДональда	Фокусується на стратегічному аналізі каналів збуту та комунікації з ринком.
Матриця А. Літла, ADL, Браунала-Барта, Hofer/Schendel	Заснована на стадії життєвого циклу галузі та конкурентній позиції підприємства. Дає змогу будувати довгострокову стратегію.
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	Виділяє базові стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) та допомагає оцінити відповідність діяльності підприємства обраній стратегії.

Джерело: Складено автором на основі джерел [2,14,45].

Отже, як видно з наведеної класифікації, кожен із розглянутих методів оцінки конкурентоспроможності має власну аналітичну специфіку, переваги й обмеження

щодо глибини, точності та інтерпретації результатів. Індексні методи дозволяють отримати кількісну оцінку узагальненого рівня конкурентоспроможності підприємства; матричні забезпечують стратегічне позиціонування та визначення типу поведінки підприємства в ринковому середовищі; натомість графічні методи сприяють візуалізації сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з конкурентами.

З урахуванням багатовимірності поняття конкурентоспроможності та динаміки змін у зовнішньому середовищі, об'єктивна її оцінка вимагає застосування комплексного підходу. Це передбачає системне поєднання індексних, матричних і графічних інструментів, кожен із яких висвітлює різні аспекти конкурентних позицій підприємства. Такий інтегрований підхід забезпечує не лише всебічне уявлення про поточний стан підприємства на ринку, а й дозволяє здійснити глибоку стратегічну діагностику його потенціалу, виявити зони ризику та сформулювати обґрунтовані напрями подальшого розвитку в умовах посиленої конкуренції.

Отже, у межах дослідження методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства встановлено, що обґрунтоване застосування індексних, матричних та графічних методів дозволяє забезпечити всебічне й об'єктивне оцінювання ринкових позицій компанії. Визначено, що кожен із методів має свою специфіку й інформативність, а їх поєднання створює основу для комплексної стратегічної діагностики підприємства. Таким чином, сформовано теоретичну базу для проведення подальшої оцінки конкурентоспроможності реального підприємства, що дозволить ідентифікувати актуальні конкурентні переваги, слабкі сторони та стратегічні можливості його розвитку.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

2.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Досліджуваним підприємством виступає ТОВ «Молочна компанія «Галичина», яке здійснює свою діяльність у молокопереробній галузі. Підприємство розташоване у Львівській області, засноване у 1998 році та протягом усього періоду функціонування утримує стабільні позиції на ринку молочної продукції. Основним видом економічної діяльності є перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД код 10.51) [32]. Оскільки досліджуване підприємство відноситься до молокопереробної галузі, подальший аналіз буде зосереджено на вивченні зовнішнього середовища саме в контексті розвитку українського ринку молочної продукції. Зокрема, доцільним є розгляд основних тенденцій у галузі, стану конкурентного середовища, ринкових загроз і бар'єрів, що формують умови діяльності підприємства та впливають на його стратегічні перспективи.

Молочний ринок – один із ключових секторів харчової промисловості, що відіграє значну роль у забезпеченні населення базовими продуктами харчування – сьогодні перебуває під впливом численних викликів, що суттєво впливають на його стабільність і перспективи зростання. Основними серед них є скорочення обсягів виробництва молока через зменшення поголів'я худоби, підвищення вартості сировини, порушення логістичних ланцюгів, енергетична нестабільність, спричинена руйнуванням інфраструктури, а також зростаючий інфляційний тиск, який впливає як на виробників, так і на кінцевих споживачів.

Після початку повномасштабного вторгнення молокопереробна галузь зазнала суттєвих втрат: на тимчасово окупованих територіях було частково пошкоджено та повністю зруйновано 38 підприємств. У результаті, станом на 1 грудня 2023 року в Україні залишалося лише 73 діючі молокопереробні заводи. [28].

Обсяги виробництва молока та молокопродуктів тісно пов'язані зі станом розвитку тваринницького сектору, зокрема молочного скотарства. Варто підкреслити, що впродовж останніх років спостерігається стійка тенденція до скорочення поголів'я великої рогатої худоби. Особливо відчутним стало зменшення кількості корів у домогосподарствах після 2020 року (Рис. 2.2): якщо на той момент їх налічувалося приблизно 1,14 млн, то вже за три роки цей показник зменшився майже на чверть.

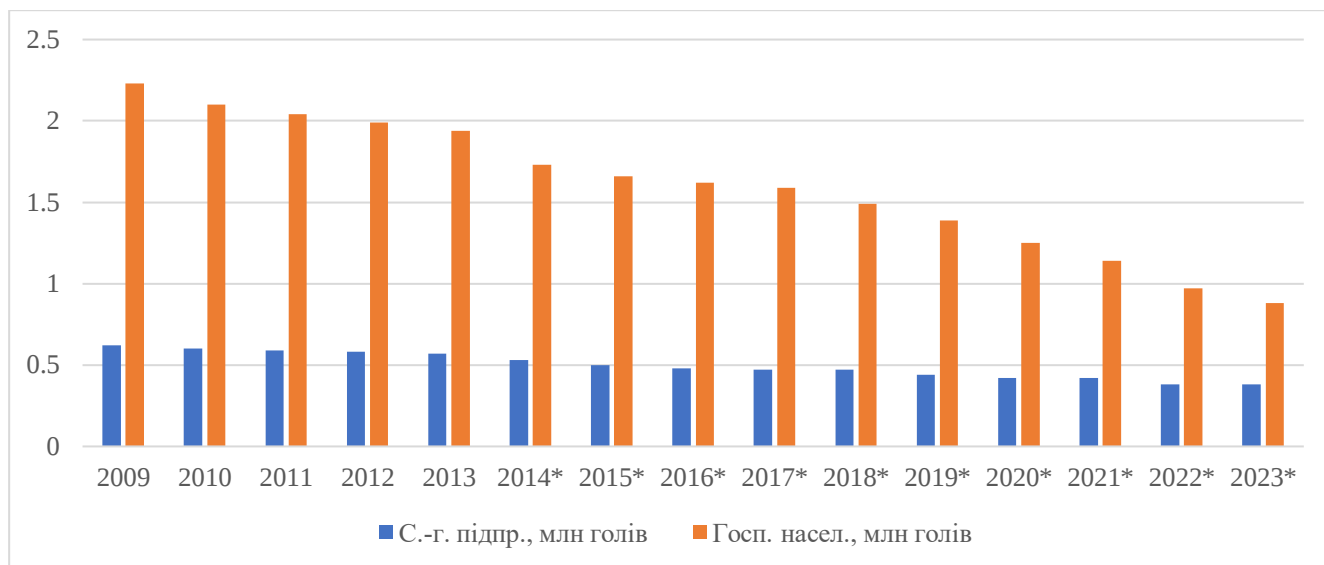


Рис.2.1. Динаміка зменшення поголів'я худоби за секторами виробництва.
Джерело: Побудовано автором на основі джерела [26].

Відповідно, обсяги виробництва молока сировини теж знижуються (Рис.2.2). Зокрема, господарства усіх категорій у 2023 році виробили близько 2,7 млн. т молока-сировини, що на 5% менше ніж у 2020 році. Частка підприємств у виробництві молока-сировини за звітний період склала 38%, а домашніх господарств – 62%. Такий спад виробництва є критичним з огляду на потреби внутрішнього переробного сектору, особливо в умовах нестабільного імпорту сировини. Зменшення частки промислового виробництва також ускладнює стандартизацію якості та контроль безпечності молочної продукції.

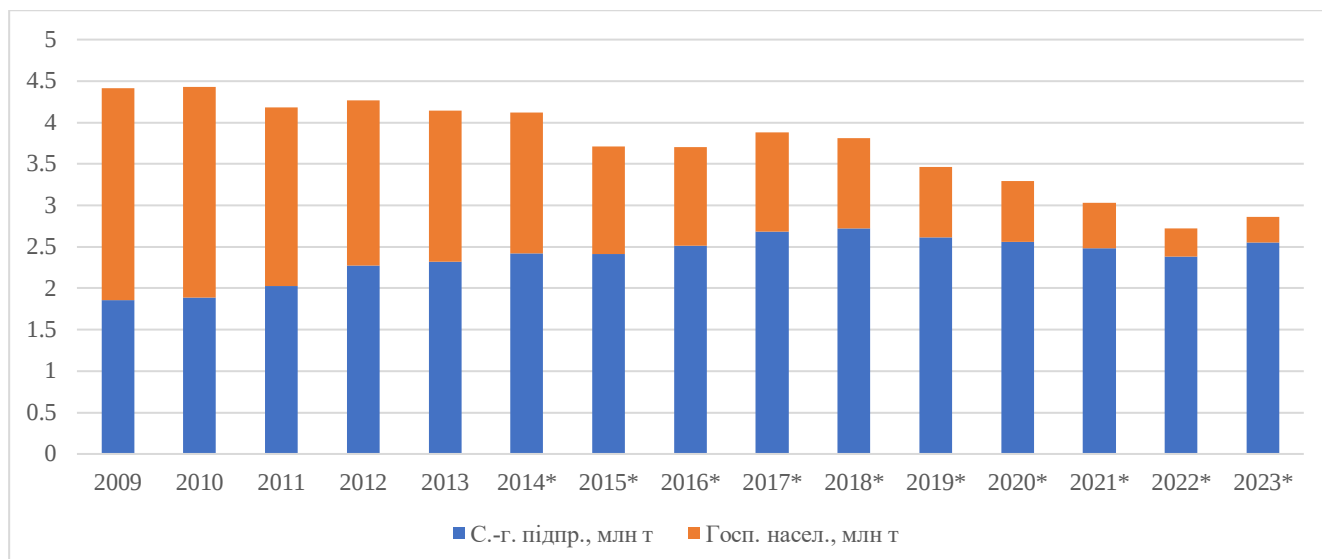


Рис. 2.2. Динаміка обсягу виробництва молока (млн, тон.) за 2009-2023 роки.

Джерело: Складено автором на основі джерела [26]

Для детального вивчення зовнішнього мікросередовища досліджуваного підприємства доцільно застосувати метод аналізу п'яти сил конкуренції за М. Портером [33]. Для кількісної оцінки впливу кожного фактору було застосовано трирівневу бальну шкалу, де 1 бал означає слабкий рівень впливу, 2 бали – помірний, а 3 бали – сильний. Після цього ми обчислили коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства ($K_{\text{впливу}}$), котрий розраховується за формулою 2.1:

$$K_{\text{впливу}} = 0.2 * I_{\text{н.г}} + 0.2 * I_{\text{т.з}} + 0.3 * I_{\text{спж.}} + 0.1 * I_{\text{пост.}} + 0.2 * I_{\text{існ.г}} \quad (2.1)$$

де, $K_{\text{впливу}}$ – коефіцієнт впливу;

$I_{\text{н.г}}, I_{\text{т.з}}, I_{\text{спж.}}, I_{\text{пост.}}, I_{\text{існ.г}}$ – оцінка впливу 5 сил за М. Портером.

Якщо коефіцієнт менше 1.5 – ринок із ознаками монополії, значення від 1.5 до 2.0 характерне для олігополії, 2.0-2.5 – для монополістичної конкуренції, показник понад 2.5 вказує на високий рівень конкуренції, наближений до умов досконалої конкуренції.

Детальний аналіз для досліджуваного ринку наведений у таблицях 2.1-2.5. Спершу ми оцінили загрозу з боку нових гравців, котра відображає ймовірність виходу на ринок нових компаній (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Оцінка впливу сили нових конкурентів на конкурентне середовище
молокопереробного ринку**

Конкурентна сили	Складова сили	Фактор	Оцінка фактора в балах		
			1	2	3
Нові конкуренти	1.1. Вхідні бар'єри	Економія від масштабу		x	
		Високі початкові капіталовкладення	x		
		Доступ до збутових каналів		x	
		Ступінь диференціації продукції			x
		Технологічні вимоги до виробництва		x	
		Активність маркетингової політики		x	
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	Впровадження інновацій підприємствами		x	
		Використання методів ведення конкурентної боротьби			x
Середній бал (І н.г.)					2.1

Джерело: Складено автором на основі аналізу ринку

На українському ринку молочної продукції спостерігаються відносно високі бар'єри входу, зокрема значні капіталовкладення у сучасне обладнання та відповідність суворим гігієнічним і екологічним стандартам, ускладнюють вихід нових компаній. Торгові мережі віддають перевагу перевіреним постачальникам, що обмежує доступ до каналів збуту для новачків. Агресивна конкурентна боротьба, як-от цінові війни чи блокування каналів збуту, не є характерною для галузі, разом з тим більшість підприємств виявляють здатність швидко адаптуватися до змін у конкурентному середовищі, зокрема через оновлення асортименту. У підсумку, вплив сили нових гравців оцінений як помірний, у 2.1 бали.

Конкурентна сила товарів-замінників передбачає оцінку ступеня загрози для підприємства з боку продукції, яка задовольняє ті самі потреби споживачів, але походить з інших товарних груп (Табл. 2.2).

**Оцінка впливу сили товарів заміників на конкурентне середовище
молокопереробного ринку**

Конкурентні сили	Складова сили	Фактор	Оцінка фактора в балах		
			1	2	3
Товари замінники	Інтенсивність впливу товарів-замінників	Популярність товарів-замінників			x
		Цінова привабливість замінників		x	
		Ширина асортименту		x	
		Доступність товарів-замінників			x
Середній бал (І т.з.)					2.5

Джерело: Складено автором на основі аналізу ринку

На українському ринку молокопереробної продукції такими заміниками виступають рослинні аналоги. Цінова привабливість заміників залишається на середньому рівні, оскільки вартість рослинних альтернатив зазвичай вища. Замінники широко представлені у торговельних мережах, що забезпечує високу доступність цих товарів. Хоча попит на них поки не є масовим, тенденція до його зростання є сталою, що вимагає від компаній врахування цієї загрози при стратегічному плануванні, тому дана конкурентна сила оцінена нами в 2,5 бали.

Сила покупців відображає здатність споживачів впливати на конкурентні позиції підприємства шляхом зміни власних вподобань, поведінки чи очікувань. Оцінка впливу наведена у Табл. 2.3.

У контексті українського ринку молокопереробної продукції покупці демонструють високу чутливість до змін у вартості молочних товарів, зокрема через загальне зниження купівельної спроможності внаслідок війни, та широкий вибір аналогічних товарів у різних підприємств. Продукція в галузі має високий ступінь стандартизації – молоко, кефір, йогурти здебільшого відповідають єдиним технологічним вимогам і нормам, що знижує унікальність окремих товарів в очах споживача. Попри наявність прихильності до окремих брендів, остаточне рішення про купівлю часто залежить від зовнішніх факторів: наявності знижки, зручності упаковки або доступності товару у конкретному магазині.

Таблиця 2.3

**Оцінка впливу сили покупців на конкурентне середовище
молокопереробного ринку**

Конкурентні сили	Складова сили	Фактор	Оцінка фактора в балах		
			1	2	3
Сила покупців	Інтенсивність впливу покупців на кон'юктурні позиції підприємства	Чутливість до цін			x
		Можливість переходу до іншого бренду			x
		Ступінь стандартизації продукції		x	
		Мінливість смаків і вподобань споживачів щодо товарів підприємства			x
Середній бал (I спж.)					2.75

Джерело: Складено автором на основі аналізу ринку

Сила постачальників визначає здатність постачальницької ланки впливати на умови функціонування підприємств: через цінову політику, якісні характеристики сировини, тощо (табл.2.4)

Таблиця 2.4

**Оцінка впливу сили постачальників на конкурентне середовище
молокопереробного ринку**

Конкурентна Сила	Складова сили	Фактор	Оцінка фактора в балах		
			1	2	3
Сила Постачальників	Рівень впливу постачальників на конкурентну позицію підприємства	Концентрація постачальників сировини			x
		Рівень забезпеченості підприємств сировинними ресурсами			x
		Коливання цін на молочну сировину		x	
		Ступінь стандартизації молочної сировини	x		
		Можливість імпорту сировини як альтернативного джерела	x		
		Надійність та безперебійність постачання		x	x
Середній бал (І. пост.)				2.2	

Джерело: Складено автором на основі аналізу ринку

За результатами оцінки, котрі наведено у Табл. 2.4, вплив фактору є помірним. Такий результат, зумовлений низкою чинників. Перш за все, у молокопереробній галузі України постачання концентроване навколо великої кількості малих та середніх фермерських господарств, що знижує рівень централізованого впливу з боку окремих постачальників. Водночас переробні підприємства часто стикаються з дефіцитом якісної сировини, через стрімке зменшення ВРХ в Україні. Ціни на молочну сировину демонструють значну волатильність, що зумовлено сезонністю, нестабільністю на ринку кормів, логістичними порушеннями унаслідок воєнних дій, тощо. При цьому сама сировина є слабо стандартизованою: якість молока може істотно варіювати залежно від джерела постачання, умов утримання тварин та санітарно-гігієнічних норм на фермах. Можливість імпорту молочної сировини хоч і присутня, але має обмежений характер через високу вартість доставки та зростання митних бар'єрів.

Сила існуючих гравців характеризує інтенсивність суперництва між компаніями, які вже функціонують у межах галузі (Табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінка впливу сили існуючих гравців на конкурентне середовище
молокопереробного ринку**

Конкурентні сили	Складова сили	Фактор	Оцінка фактора в балах		
			1	2	3
Сила існуючих гравців	Рівень конкурентного тиску в галузі	Рівень конкуренції галузі			X
		Темпи зростання галузі			X
		Бар'єри виходу з галузі		x	
		Темпи технологічного оновлення в галузі		x	
		Різноманітність конкурентних стратегій			X
Середній бал (Існ.г)					2.5

Джерело: Складено автором на основі аналізу ринку

Із Табл. 2.5 видно, що сила існуючих гравців становить 2,5 бали з можливих 3, що є результатом високого рівня внутрішньогалузевої конкуренції. Основними чинниками виступають значна кількість учасників ринку, а також складність

виходу з нього, обумовлена наявністю спеціалізованих виробничих активів, високими стартовими інвестиціями та обмеженою гнучкістю щодо переорієнтації виробничих потужностей. Темпи технологічного оновлення залишаються помірними: більшість підприємств здійснюють лише часткову модернізацію, зосереджуючись переважно на базових виробничих потребах.

Після, того як ми окремо розраховували вплив кожної сили, обчислимо загальний коефіцієнт впливу:

$$K_{\text{впливу}} = 0.2 * 2.1 + 0.2 * 2.5 + 0.3 * 2.75 + 0.1 * 2.2 + 0.2 * 2.5 = 2.5$$

Отже, отриманий результат становить 2,5, і означає те, що підприємства галузі функціонують в умовах монополістичної конкуренції, відповідно рівень тиску з боку конкурентів є високим, а можливості впливати на ринок обмеженими.

У межах аналізу зовнішнього середовища підприємства доцільно окрему увагу зосередити на вивченні основних конкурентів, що функціонують на ринку, а також на оцінці рівня ринкової концентрації. З цією метою було проаналізовано частки провідних компаній основним видом діяльності яких є перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51) (Рис.2.3).



Рис.2.3. Ринкові частки 10 найбільших молокопереробних підприємств України станом на 2024 рік.

Джерело: Складено автором на основі джерела [66].

Дані щодо виручки підприємств отримано з відкритих джерел аналітичної системи YouControl. На основі отриманої інформації побудовано кругову діаграму ринкових часток 10 найбільших молокопереробних компаній України. Аналіз ринкової структури свідчить про досить рівномірний розподіл часток між найбільшими підприємствами, що є характерною рисою високої конкуренції.

Для кількісної оцінки ступеня ринкової концентрації було розраховано коефіцієнт концентрації (CR_{10}), який враховує сумарну частку 10 найбільших учасників ринку. Відповідно до методології, якщо значення коефіцієнта CR_{10} перевищує 70%, ринок вважається висококонцентрованим; у межах 40-70% – середньоконцентрованим; менше 40% – низькоконцентрованим. Нижче наведено розрахунок показника для 10 найбільших компаній, котрі функціонують на ринку:

$$CR_{10} = 5,14\% + 4,93\% + 4,71\% + 4,24\% + 4,12\% + 3,78\% + 3,59\% + 2,97\% + 2,67\% + 2,33\% = 38,48\%$$

Отже, оскільки значення коефіцієнта менше 40%, то ринок має низький рівень концентрації.

На основі проведеного аналізу зовнішнього середовища можна зробити висновок, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» функціонує в умовах високої конкуренції. Галузь перебуває під впливом значного кола несприятливих макро- та мікроекономічних чинників. Сукупний вплив п'яти конкурентних сил, згідно з моделлю М. Портера, засвідчив обмежені можливості впливу підприємств на ринкову ситуацію, що зумовлює необхідність гнучкого стратегічного реагування на зміни зовнішнього середовища. У такій ситуації ключовим завданням для підприємства є розробка й реалізація ефективної стратегії досягнення конкурентних переваг. Саме тому в наступному підрозділі буде зосереджено увагу на характеристиці таких переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина», а також на оцінці загального рівня його конкурентоспроможності.

2.1 Характеристика конкурентних переваг та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА».

Конкурентні переваги підприємства є результатом ефективного використання його внутрішнього потенціалу, що забезпечує здатність утримувати стабільні ринкові позиції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати переваги над конкурентами. Вони формуються завдяки належному рівню розвитку виробничого, фінансового, організаційно-трудового та маркетингового потенціалів. У цьому підрозділі буде проведено їх аналіз для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» з метою виявлення джерел конкурентних переваг та подальшої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо насамперед виробничий потенціал підприємства, під яким загалом розуміють сукупність ресурсів і можливостей, що забезпечують випуск продукції або надання послуг. Специфіка аналізу виробничого потенціалу залежить від характеру господарської діяльності суб'єкта. Оскільки основною спеціалізацією ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є виробництво та реалізація молочної продукції, першочергову увагу буде приділено оцінці фізичних ресурсів підприємства.

Завод підприємства оснащений сучасним європейським обладнанням: ALFA LAVAL (Швеція), Tetra Pak (Швеція), Обрам (Польща), GEA (Німеччина), TEWES-BIS (Польща), TEWES-KLIMA (Польща). [30]. У структурі основних засобів компанії переважають машини та обладнання, а також транспортні засоби, які у 2023 році разом становили близько 70% загального обсягу основних засобів. Протягом 2020–2023 років спостерігається позитивна динаміка збільшення вартості основних засобів – із 194,86 млн грн до 306,38 млн грн (Рис. 2.4).

Особливо помітними є зміни у вартості будівель і транспортних засобів: вартість будівель збільшилася майже вдвічі, в порівнянні з попереднім роком, що свідчить про розширення площ виробничих приміщень, зростання вартості транспортних засобів є результатом нарощування логістичного парку для зменшення залежності від зовнішніх перевізників. Поряд із цим, суттєво зросли

обсяги незавершених капітальних інвестицій, що дає підстави говорити про реалізацію масштабних внутрішніх інфраструктурних проєктів.

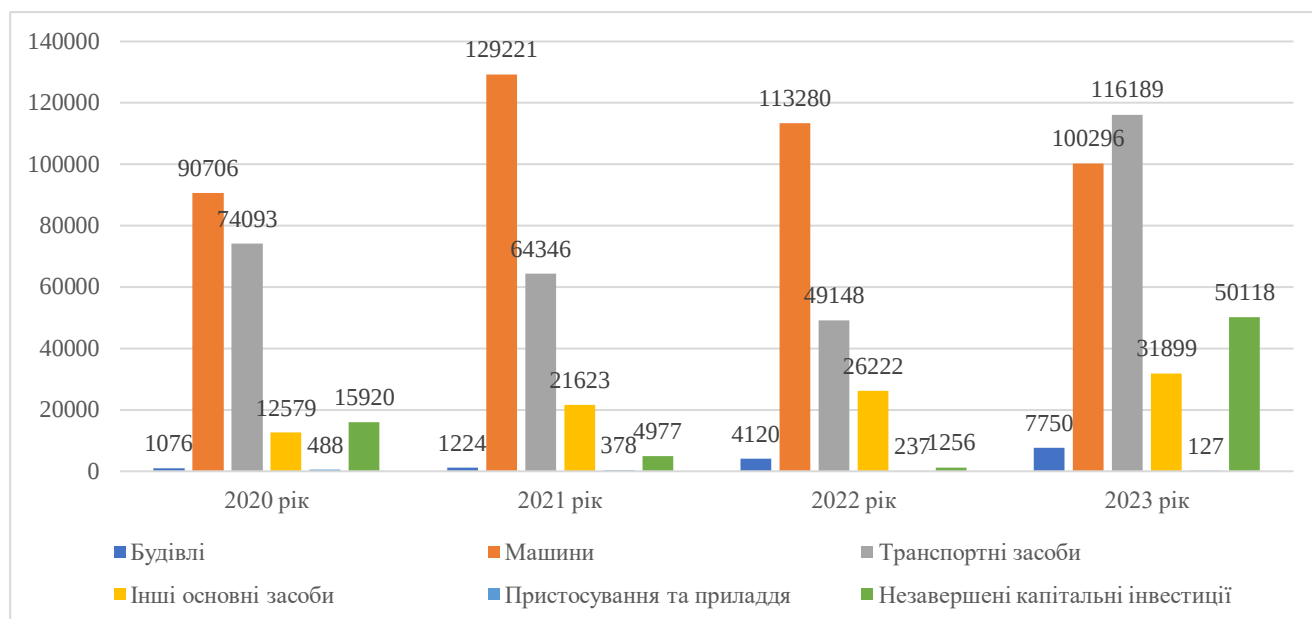


Рис.2.4. Динаміка вартості ОЗ підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2020-2023 роки.

Джерело: Побудовано автором на основі фінансової звітності [32].

Для аналізу фізичного стану основних засобів на підприємстві було розраховано коефіцієнт зносу та придатності. Вихідні дані та результати розрахунку коефіцієнтів наведено у Табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фізичного стану основних засобів підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2019-2023 роки

№	Показник	2019	2020	2021	2022	2023
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0.15	0.33	0.36	0.50	0.50
2	Коефіцієнт придатності основних засобів	0.85	0.67	0.64	0.50	0.50

Джерело: Розраховано автором на основі додатків А,Б.

Оцінка фізичного стану основних засобів ТОВ «Молочна компанія «Галичина» свідчить про поступове погіршення їх технічних характеристик. За

аналізований період коефіцієнт зносу зріс більш ніж у 3 рази, досягнувши у 2023 році позначки 50%, що означає амортизацію половини вартості наявних активів. Попри це, у 2023 році спостерігається значне зростання первісної вартості основних засобів, що є результатом активізації інвестиційної діяльності в необоротні активи. В подальшому для забезпечення стабільного функціонування та підтримки конкурентоспроможності підприємству необхідно продовжити модернізацію основних засобів і контролювати рівень їх зношення.

Наступним було проведено аналіз маркетингового потенціалу підприємства. Насамперед увагу зосереджено на оцінці ринкової позиції компанії. З цією метою використано індекс MarketScore — скоринговий показник ринкової сили підприємства, сформований аналітичним відділом YouControl. Значення цього індексу коливається в межах від 1 (мінімальний рівень ринкової присутності) до 4 (максимальний рівень). За підсумками 2024 року ТОВ «Молочна компанія «Галичина» отримало оцінку A/3.8. Це вказує на сильний бренд, високу прибутковість та інші конкурентні переваги. Відносна частка компанії у межах сукупної виручки на ринку з точки зору її основної діяльності, станом на 2024 рік становила 4,12% (Рис.2.5).

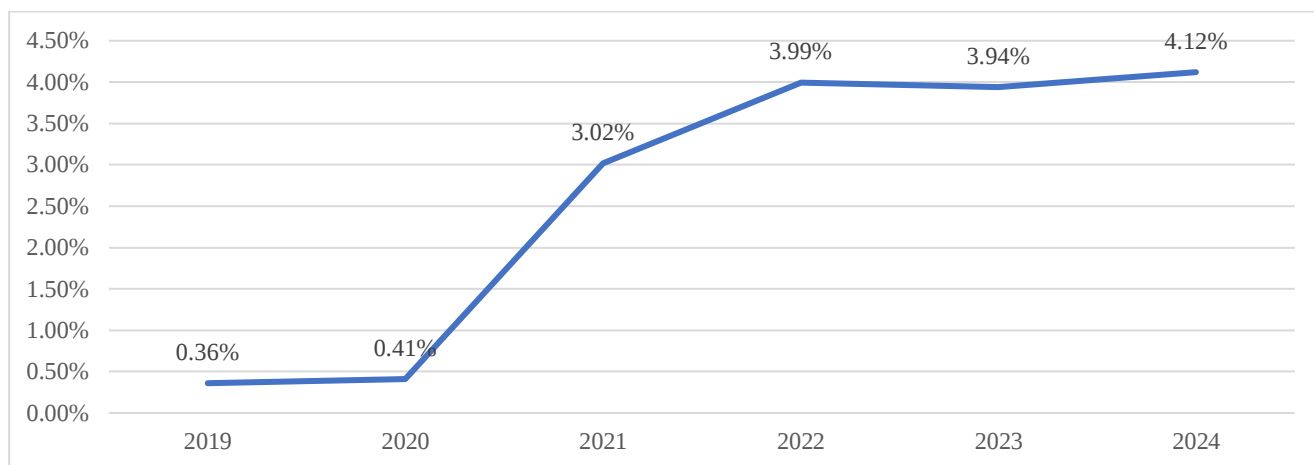


Рис.2.5. Динаміка ринкової частки у межах сукупної виручки сектору основної діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Джерело: Побудовано автором на основі джерел [66].

Різке зростання ринкової частки з 2020 року пояснюється активною маркетинговою стратегією компанії: зокрема, запуск інтернет-магазину з безкоштовною доставкою сприяв, підтримка соціального проекту «Все буде кава!» розширення асортименту продукції компанії, зокрема впровадження інноваційної безлактозної лінійки продукції, що дозволило охопити додаткові сегменти ринку.

Ефективне функціонування підприємства в умовах високої конкуренції та динамічного ринкового середовища значною мірою залежить від якості трудових ресурсів, рівня їхньої кваліфікації та організаційної структури. Кадровий склад ТОВ «Молочна компанія «Галичина» налічує 1,481 працівника. До повномасштабного вторгнення підприємство демонструвало тенденцію до нарощування персоналу, проте після лютого 2022 року відбулося скорочення персоналу в основному через міграцію та мобілізацію. Для того, аби оцінити ситуацію із кадровим забезпеченням на підприємстві ТОВ «Молочна компанія «Галичина» було розглянуто основні показники руху персоналу (Табл. 2.7)

Таблиця 2.7

**Динаміка показників плинності кадрів на підприємстві ТОВ
«Молочна компанія «Галичина» у 2021-2023 роках**

Показники	Період			Відхилення (+/-) від попереднього періоду, %	
	2021	2022	2023	2021/2022	2023/2022
Коефіцієнт обороту за прийомом, %	10%	8%	1%	-0.02	-0.1
Коефіцієнт обороту за звільненням, %	2%	8%	3%	6%	-4
Коефіцієнт загального обороту, %	12,5%	10,5%	5%	-2%	6

Джерело: Розраховано автором на основі додатків А,Б

З Табл. 2.7 видно, що за досліджуваний період коефіцієнт загального обороту персоналу зменшився з 5 % до 2 %, що означає зниження частоти зміни працівників. Водночас на підприємстві спостерігається скорочення чисельності

персоналу, що є негативною тенденцією, оскільки вказує на втрату кадрового потенціалу необхідного для підтримки стабільної операційної діяльності компанії.

Наступним ми проаналізували фінансовий потенціал підприємства. Загалом, це сукупність його фінансових ресурсів і можливостей, що забезпечують здатність ефективно функціонувати, інвестувати, покривати зобов'язання та досягати стратегічних цілей. Основні фінансові показники товариства за 2018- 2023 роки представлено на рисунку 2.6.

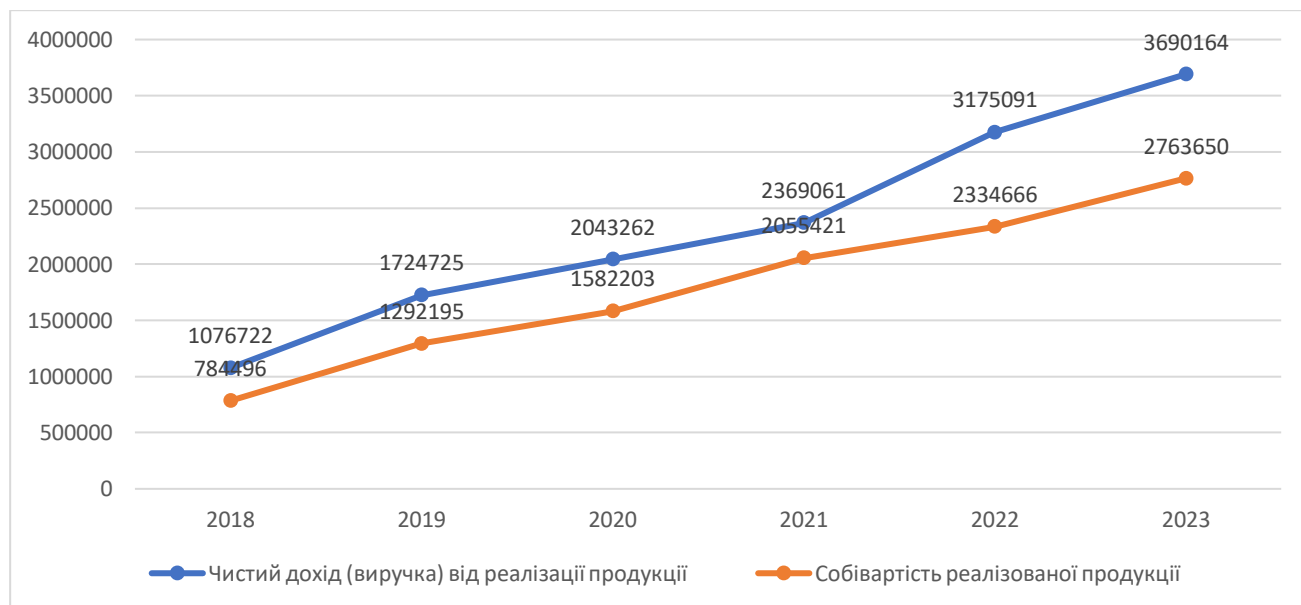


Рис. 2.6. Динаміка прибутку ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2018-2023 роки, тис. грн

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності [32].

Із графіка видно певне покращення основних економічних показників діяльності. Попри повномасштабне вторгнення, найвищий темп приросту виручки було зафіксовано у 2022 році (+25,39%), у порівнянні з минулим роком. В основному зростання можна пояснити тим, що багато підприємств, котрі знаходяться в зоні бойових дій припинили свою діяльність або були пошкоджені та не могли в повній мірі задовольняти попит на продукцію. Також велику роль зіграло масове внутрішнє переміщення населення до західних областей України, де продукція компанії є більш популярною.

Для того, щоб отримати повну картину існуючого фінансового потенціалу підприємства ми розглянули показники рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості. Результати розрахунків наведено у Табл. 2.8. Коефіцієнт рентабельності діяльності за 2023 рік, хоч і збільшився на 33% проте все ще залишається досить низьким. Основною причиною зростання показника, а отже і покращення ефективності діяльності є те, що чистий прибуток підприємства зростає швидшими темпами ніж виручка. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2023 році все ще залишається досить низьким, в основному це зумовлене непропорційним зростанням чистого прибутку компанії до власного капіталу підприємств: зокрема власний капітал зріс на 11 % (з 464030 тис. грн до 522675 тис. грн); а чистий прибуток на 43%. Коефіцієнт рентабельності активів також демонструє позитивну динаміку, оскільки в 2023 році він збільшився на 45 % ,що говорить про більш ефективне використання активів підприємства для генерації прибутку.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників рентабельності підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показники	Період			Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2021/2022	2022/2021
Рентабельність продажів	0.42	0.97	1.46	56.56	33.3
Рентабельність власного капіталу	0.20	0.07	0.10	-192.62	35.56
Рентабельність активів	1.25	2.27	4.19	45.21	45.66

Джерело: Розраховано автором на основі додатків А,Б

Також ми проаналізували показники платоспроможності підприємства, результати наведено в Табл. 2.9.

**Розрахунок показників платоспроможності підприємства ТОВ
«Молочна компанія «Галичина»**

Показники	Звітний період		Темп росту % 2022/2023
	2022	2023	
Коефіцієнт покриття	0.90	1,43	36.71
Коефіцієнт автономії	0.06	0,34	81.28

Джерело: Розраховано автором на основі додатків А,Б

Зростання коефіцієнта покриття на 37% зумовлене одночасним збільшенням оборотних активів підприємства на 21% та зменшенням поточних зобов'язань на 25%, і вказує на покращення фінансового стану підприємства, оскільки воно має більше прибутку, для погашення своїх зобов'язань. Незважаючи на зростання коефіцієнта автономії його значення все ще залишається досить низьким: лише 34% активів фінансуються власним капіталом, решта – залучені кошти.

Отже, ТОВ «Молочна компанія «Галичина» володіє низкою конкурентних переваг, зокрема високим рівнем технічного оснащення, високою часткою на ринку, здатністю зберігати прибутковість проте, технічне старіння основних засобів, скорочення кадрового складу та залежність від залучених ресурсів створюють певні виклики для підприємства.

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства було застосовано метод розрахунку комплексного індексу. Цей підхід базується на оцінюванні чотирьох ключових критеріїв конкурентоспроможності, з подальшою інтеграцією результатів в єдиний узагальнений показник. У межах даного дослідження до складових конкурентоспроможності віднесено виробничий, фінансовий, маркетинговий та організаційно-трудова потенціали. У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку індексу конкурентоспроможності підприємства (K), експертним шляхом були розроблені відносні ваги для критеріїв.

Формула для розрахунку має наступний вигляд [54]:

$$I_{\text{кон}} = 0.4 * FP + 0.3 * TP + 0.1 * OP + 0.2 * CP \quad (2.2)$$

де, І кон. – показник конкурентоспроможності підприємства.

FP - показник фінансово-економічного стану підприємства;

TP - показник ефективності виробничо-технологічного стану підприємства;

OP - показник оцінки трудового капіталу;

CP - показник оцінки конкурентної позиції на ринку;

У загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності промислового підприємства передбачає три послідовні етапи.

На першому етапі було здійснено розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства з подальшим приведенням їх до відносних величин (у балах). Для цього здійснювалось порівняння отриманих значень із базовими або середньогалузевими орієнтирами. У межах даного дослідження як база для порівняння були використані показники діяльності конкуруючого підприємства — ПрАТ «Тернопільський молокозавод». З метою переведення показників у відносні величини використовується двохбальна шкала: 1 бал – оцінюється показник, що має значення краще, 2 бали – відповідно, якщо значення гірше.

Наступним етапом є розрахунок критеріїв (елементів) конкурентоспроможності (FP, TP, OP, CP).

Фінальним етапом даного методу є визначення комплексного індексу конкурентоспроможності, що здійснюється на основі узагальнення розрахованих на попередньому кроці показників елементів стратегічного потенціалу підприємства. Розрахунок одиничних показників, та переведення їх у бали наведено в Табл. 2.10-2.13.

Для кількісної оцінки показників виробничого потенціалу, та виявленню конкурентних переваг були обрані основні одиничні показники, які характеризують його стан (Табл. 2.10). Порівняно з основним конкурентом – ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Молочна компанія Галичина» має суттєву перевагу у фондovіддачі, яка перевищує показник конкурента більш ніж у три рази. Важливою конкурентною перевагою компанії є нижчі витрати на виробництво

однієї гривні продукції, що вказує на ефективну систему контролю витрат. Попри це, ключовим викликом для підприємства залишається високий рівень зносу основних засобів, який перевищує показник конкурента на 61%

Таблиця 2.10

Розрахунок показників виробничого потенціалу для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Показник	Коеф. чутливості	ТОВ «Молочна компанія» «Галичина»	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Оцінка 1	Оцінка 2	Оцінка 1 (зважена)	Оцінка 2 (зважена)
Обсяг продажів, тис.грн	0.167	3,690,164.00	4,038,979.00	2	1	1.67	0.83
Витрати на 1 грн продукції	0.167	0.75	0.86	1	2	0.83	1.67
Рентабельність продажу, %	0.167	1%	3%	2	1	1.67	0.83
Темп зростання продажів, %	0.167	16%	15%	1	2	0.83	0.83
Фондовіддача	0.167	14.40	4.15	1	2	0.83	1.67
Коефіцієнт зносу	0.167	0.50	0.31	2	1	1.67	0.83
Сума	1.000			9	9	7.50	7.50

Джерело: Розраховано автором на основі джерел [31,32]

Оцінка показників ринкового потенціалу обох підприємств розраховано в Табл. 2.11. За результатами розрахунку маркетингового потенціалу підприємств ТОВ «Молочна компанія «Галичина» демонструє сильні позиції за низкою ключових показників, що формують конкурентні переваги на споживчому ринку. Зокрема, компанія має ширший асортимент продукції – 71 найменування проти 63 у конкурента, що дає їй більшу гнучкість у задоволенні потреб різних сегментів споживачів. Завдяки цьому підприємство може ефективніше реагувати на зміну попиту та ринкових уподобань, знижуючи ризики втрати частки ринку у разі зміни споживчих трендів. Важливим елементом маркетингової стратегії підприємства є високий рівень інвестицій у рекламну діяльність: активне просування бренду на ринку та намагання підприємства збільшити впізнаваність, залучити нову цільову аудиторію й підвищити лояльність споживачів. Таке стратегічне позиціонування

особливо важливе в умовах високої конкуренції та стандартизації продукції, де саме комунікація з клієнтом відіграє ключову роль у формуванні переваги.

Таблиця 2.11

Розрахунок показників маркетингового потенціалу для ТОВ

«Молочна компанія «Галичина» та ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Показник	Коеф. чутливості	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Оцінка 1	Оцінка 2	Оцінка 1 (зважена)	Оцінка 2 (зважена)
Ринкова частка, %	0.25	4.12	4.71	2	1	1.50	0.75
Широта асортименту	0.250	71.00	63.00	1	2	0.75	1.50
Ціна за одиницю продукції (кефір ,2.5% 870 г), грн	0.250	57.40	58.20	1	2	0.75	1.50
Частка витрат на рекламу, у витратах на збут, %	0.100	0.12	0.06	1	2	0.90	1.80
Якість продукції	0.150	Відповідно до вимог ДСТУ, ISO 22000:2018,	Відповідно до вимог ДСТУ, ISO 22000:2018,	1	1	0.85	0.85
Разом	1			6	8	4.75	6.40

Джерело: Розраховано автором на основі джерел [31,32]

На наступному етапі ми розраховували показники організаційно-трудового потенціалу (Табл. 2.12) За результатами розрахунків із таблиці, можна зробити висновок про те, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має перевагу над ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за сукупним показником. Зокрема, одним із ключових позитивних чинників є нижчий рівень плинності кадрів – показник, який дає змогу говорити про стабільність персоналу та менші втрати, пов’язані з заміною працівників, адаптацією нових співробітників та втратою професійної компетентності. Це дає підстави стверджувати, що в ТОВ «Молочна компанія «Галичина» існує більш ефективна система управління персоналом, яка забезпечує лояльність та мотивацію працівників

Таблиця 2.12

**Розрахунок показників організаційно-трудового потенціалу для ТОВ
«Молочна компанія «Галичина та ПрАТ «Тернопільський молокозавод».**

Організаційна структура та менеджмент	Коеф. чутливості	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Оцінка 1	Оцінка 2	Оцінка 1 (зважена)	Оцінка 2 (зважена)
Плинність кадрів	0.25	0.05	0.07	1	2	0.75	1.50
Витрати на оплату праці, в структурі операційних витрат, тис. грн	0.250	0.06	0.11	2	1	1.50	0.75
Коефіцієнт адміністративних витрат	0.250	0.02	0.02	1	1	0.75	0.75
Дохід на одного працівника	0.250	2,488.31	3,411.30	2	1	1.50	0.75
Разом	1.0			6	5	4.50	3.75

Джерело: Розраховано автором на основі джерел [29, 30].

Для того аби оцінити фінансовий потенціал ми розраховали основні показники ліквідності, рентабельності, ефективності та залежності для обох компаній (Табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок показників фінансового потенціалу для ТОВ «Молочна компанія «Галичина та ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Фінанси	Коеф. чутливості	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Оцінка 1	Оцінка 2	Оцінка 1 (зважена)	Оцінка 2 (зважена)
<i>Коефіцієнти ліквідності</i>							
Коефіцієнт поточної оцінки (ліквідності)	0.100	1.43	1.04	1	2	0.90	1.80
Коефіцієнт критичної оцінки (швидкої ліквідності)	0.100	0.78	0.70	1	2	0.90	1.80
Оборот матеріально-товарних запасів	0.100	7.57	16.61	1	2	0.90	1.80
Термін погашення дебіторської заборгованості	0.100	30.77	25.45	2	1	1.80	0.90

Продовження таблиці 2.13

<i>Коефіцієнти рентабельності</i>							
Рентабельність продажу, %	0.1	1.46	2.80	2	1	1.80	0.90
Рентабельність активів, %	0.1	4.19	7.22	2	1	1.80	0.90
Рентабельність власного капіталу, %	0.100	0.10	0.15	2	1	1.80	0.90
<i>Показники ефективності</i>						-	-
Оборотність активів	0.100	2.79	2.84	1	1	0.90	0.90
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0.1	8.05	7.28	1	2	0.90	1.80
Коефіцієнт фінансового левериджу	0.1	0.64	0.53	2	1	0.90	1.80
Разом	1			14	15	12.60	13.50

Джерело: Розраховано автором на основі джерел [31,32].

Із таблиці вище, видно, що досліджуване підприємство має вищий коефіцієнт поточної ліквідності, що на 37% перевищує аналогічний показник конкурента, відповідно ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має кращу здатність покривати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт критичної ліквідності також перевищує показник конкурента, що вказує на вищу фінансову гнучкість у короткостроковій перспективі.

Тепер переходимо до другого етапу та розраховуємо оцінку елементів конкурентоспроможності підприємства Для цього ми використали формулу 2.3:

$$FP, TP, OP, CP = 100 - (Pj - n) \frac{100}{n(m-1)} \quad (2.3)$$

де, Pj - зважена сума балів по кожному із локальних потенціалів.

n - кількість критеріїв у кожній групі одиничних потенціалів;

m - кількість підприємств, що аналізується.

Розрахунок зважених оцінок для підприємств ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено в таблицях 2.14-2.15.

Таблиця 2.14

**Розрахунок оцінки критеріїв конкурентоспроможності підприємства
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»**

Назва потенціалу	Pj	N	M	Підсумок
Виробничий потенціал (TP)	7.500	6	2	75
Кадровий потенціал (OP)	4.500	4	2	87.5
Маркетинговий потенціал (CP)	4.750	5	2	105
Фінансовий потенціал (FP)	12.600	10	2	74

Джерело: Розраховано автором на основі таблиць 2.10-2.13.

Таблиця 2.15

**Розрахунок оцінки критеріїв конкурентоспроможності підприємства
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Назва потенціалу	Pj	N	M	Підсумок
Виробничий потенціал (TP)	4.50	4	2	89
Кадровий потенціал (OP)	3.75	4	2	106
Маркетинговий потенціал (CP)	5.30	4	2	40
Фінансовий потенціал (FP)	3.75	12	2	110

Джерело: Розраховано автором на основі таблиць 2.10-2.13.

На фінальному етапі ми розраховували комплексний індекс за допомогою формули 2.2

$$I_{\text{кон}}(\text{ТОВ «МК «Галичина»}) = (0,4 \cdot 74 + 0,3 \cdot 75 + 0,1 \cdot 87,5 + 0,2 \cdot 105) / 100 = 0,81$$

$$I_{\text{кон}}(\text{ПрАТ «ТМ»}) = (0,4 \cdot 110 + 0,3 \cdot 89 + 0,1 \cdot 106 + 0,2 \cdot 40) / 100 = 0,89$$

Отримані значення – 0,81 для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та 0,89 для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» — репрезентують те, що жодне з підприємств не досягло оптимального рівня використання внутрішнього потенціалу, оскільки обидва показники є меншими за 1. Водночас вище значення інтегрального показника у конкурента є результатом більш ефективного використання наявних ресурсів. Це дає підстави вважати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» більш конкурентоспроможним у межах аналізованого періоду.

Для того щоб візуалізувати розподіл конкурентних переваг та виявити, у яких функціональних сферах кожне з підприємств демонструє сильніші позиції, було побудовано квадрата потенціалу (Рис.2.7).

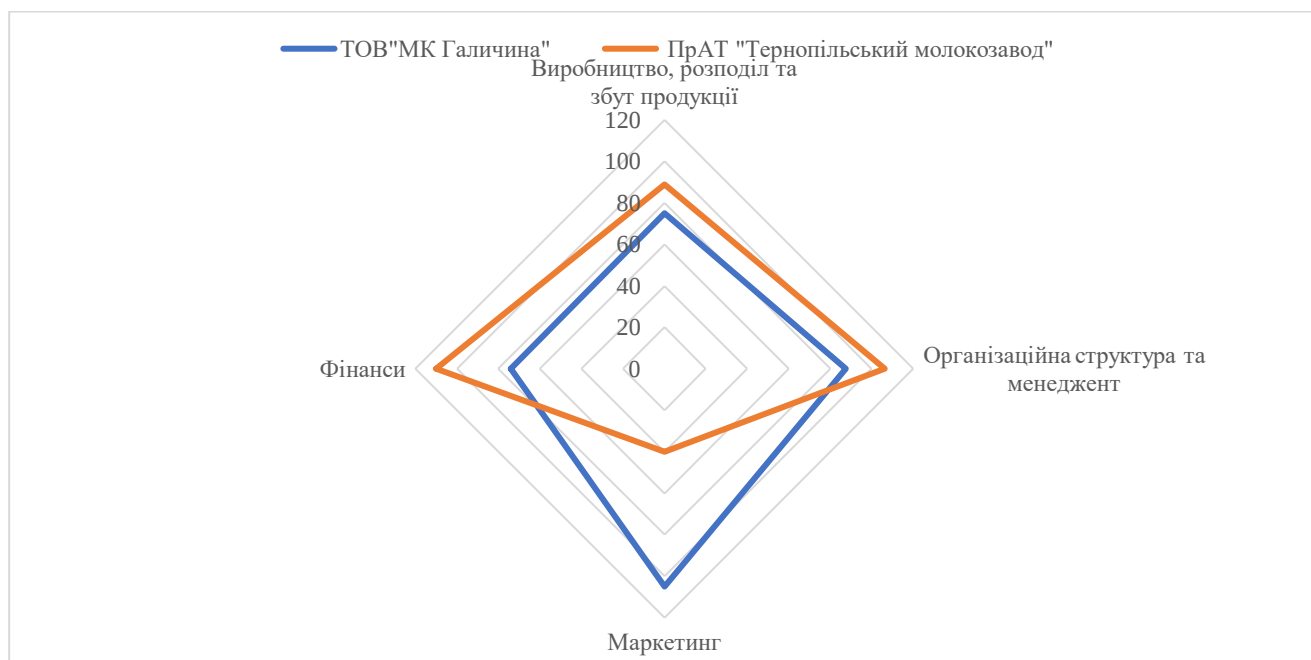


Рис.2.7. Квадрат потенціалу для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Джерело: Складено автором на основі таблиць 2.13-2.14.

Згідно з графічним аналізом, конкурентні переваги ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є вищими у фінансовій сфері, організаційному управлінні та виробничо-збутовій діяльності, тоді як ТОВ «Молочна компанія «Галичина» демонструє сильніші позиції у сфері маркетингу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» володіє низкою важливих конкурентних переваг, зокрема у сфері маркетингу, організаційної структури та ефективного використання окремих виробничих ресурсів. Водночас наявні обмеження, пов'язані зі зношеністю основних засобів, скороченням кадрового складу та залежністю від зовнішніх джерел фінансування, стримують повну реалізацію потенціалу компанії. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства вказує на достатній, але

не максимальний рівень використання внутрішніх ресурсів у порівнянні з основним конкурентом.

З огляду на отримані результати, доцільним є подальший розгляд стратегій, які реалізує підприємство з метою досягнення та утримання конкурентних переваг, що і стане предметом наступного підрозділу.

2.3 Оцінка стратегії досягнення конкурентних переваг ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

Після виявлення основних конкурентних переваг ТОВ «Молочна компанія «Галичина» і кількісної оцінки рівня її конкурентоспроможності, логічним продовженням є дослідження наявної стратегії досягнення конкурентних переваг та формування стратегічного бачення подальшого розвитку підприємства. Для цього було застосовано сучасні інструменти стратегічного аналізу, зокрема адаптовану матрицю стратегічних груп конкурентів (СГК) та SPACE-аналіз. Поєднання цих методів дозволило не лише визначити наявну стратегію, але й обґрунтувати вибір найоптимальнішої з урахуванням конкурентних переваг компанії та особливостей галузі.

Спершу, ми визначили наявну конкурентну стратегію за М. Портером. Для цього було здійснено порівняльний аналіз стратегій учасників ринку, шляхом побудови узагальненої діаграми, яка слугує адаптованим варіантом класичної матриці стратегічних груп конкурентів (СГК) (Рис. 2.8). Вісь абсцис у діаграмі відображає частку витрат у структурі доходу кожного підприємства, вісь ординат, у свою чергу, ілюструє ширину асортименту. Таким чином, кожна компанія розміщується на графіку відповідно до рівня витратної ефективності та широти товарного портфеля, що дозволяє ідентифікувати її приналежність до тієї чи іншої стратегічної орієнтації: лідерства за витратами, диференціації або фокусування.

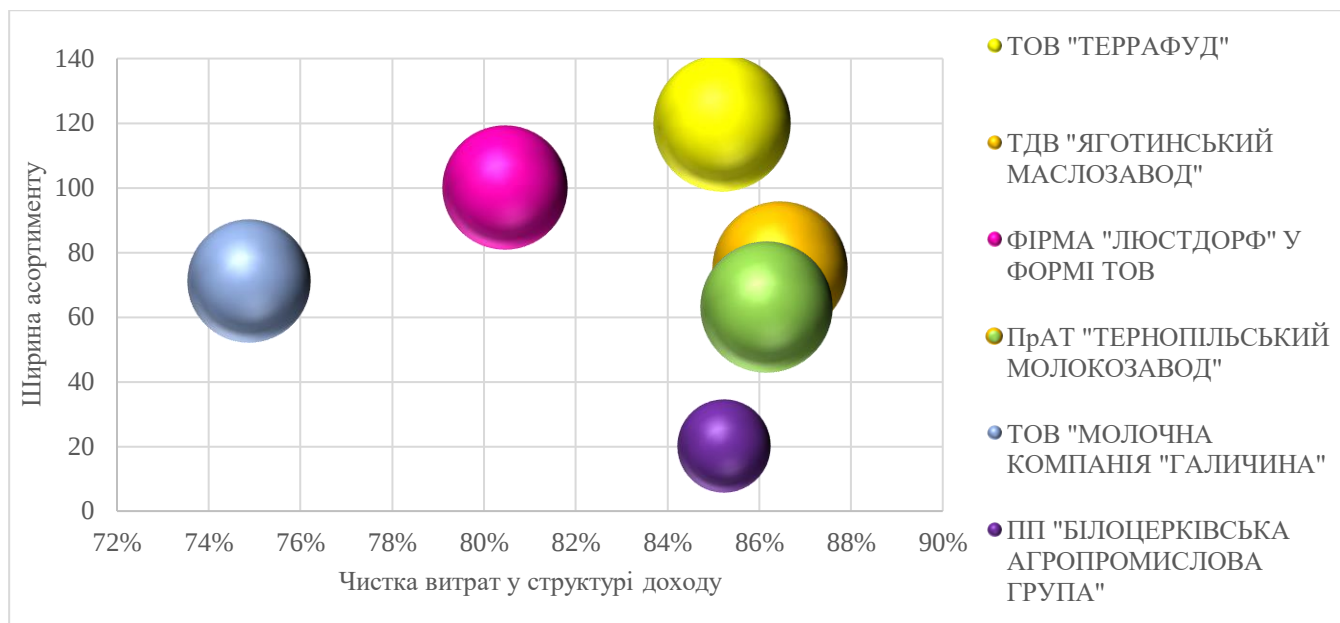


Рис. 2.8. Стратегічна карта позиціонування конкурентів на молокопереробному ринку України

Джерело: Складено автором

Відповідно до триманих результатів, ТОВ «Молочна компанія «Галичина» демонструє найнижчу частку витрат у структурі виручки серед представлених учасників, водночас підприємство має досить широкий асортимент продукції ТМ «Галичина», що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачів. Таким чином, позиція компанії на діаграмі підтверджує реалізацію стратегії лідерства за витратами в поєднанні з елементами асортиментної диференціації.

Таким чином, оскільки за результатами побудови матриці стратегічних груп конкурентів встановлено, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» реалізує стратегію лідерства за витратами, то стратегія досягнення конкурентних переваг для підприємства формується на основі мінімізації витрат на одиницю продукції. Сутність такої стратегії полягає у досягненні операційної ефективності, оптимізації витратних процесів на всіх етапах виробничого і збутового циклу, що дозволяє забезпечити конкурентні ціни без втрати якості продукції. У попередньому підрозділі, в процесі аналізу конкурентних переваг підприємства, було встановлено, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» активно реалізує інвестиційні заходи, спрямовані на оновлення основних засобів. Зокрема, значна

частина інвестицій спрямовується на модернізацію виробничого обладнання та розвиток власного автопарку, включаючи закупівлю спеціалізованих молоковозів. Така стратегія є обґрунтованою, оскільки дозволяє зменшити залежність підприємства від аутсорсингових транспортних послуг, оптимізувати логістичні витрати та забезпечити стабільність поставок сировини.

На наступному кроці ми застосували метод SPACE-аналізу. Цей підхід дає змогу комплексно оцінити стратегічну позицію компанії на основі чотирьох ключових параметрів: фінансових можливостей, конкурентних переваг, стабільності зовнішнього середовища та ринкової привабливості. Використання SPACE-матриці надало можливість не лише визначити поточне стратегічне положення ТОВ «Молочна компанія «Галичина», але й сформулювати уявлення про найбільш доцільні напрями досягнення конкурентних переваг в існуючих умовах. У таблицях 2.16–2.19 відображені результати оцінки за 6-ти бальною системою, де 6 балів виставляється за найкращий результат, а 1 відповідно – за найгірший. Середнє значення кожного з факторів SPACE наноситься на координатну вісь матриці SPACE.

Відповідно до положення підприємства в одному з чотирьох квадрантів матриці, його стратегічна позиція визначається як агресивна (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у Δ O-FS-IS), конкурентна (максимально віддаленою від центра координат є сторона у Δ O-IS-ES), консервативна (максимально віддаленою від центра координат є сторона у Δ O-CA-FS) або оборонна (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у Δ O-CA-ES).

Для того, аби зменшити суб'єктивність оцінок, був використаний метод бенчмаркінгу: показники порівнювались із конкурентом ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а також із нормативними значеннями по кожному показнику.

Оцінка фінансових можливостей підприємства була оцінена за методом бенчмаркінгу, для того аби обрано такі критерії, як: коефіцієнт ліквідності, фінансового левериджу, коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), коефіцієнт рентабельності активів (ROA). Кожен із цих показників дозволяє

оцінити окремий аспект фінансової стабільності та ефективності функціонування підприємства. На підставі порівняльного аналізу встановлено, що за більшістю критеріїв підприємство демонструє задовільний фінансовий стан, близький до нормативних значень (Табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Розрахунок оцінки критеріїв фінансового становища за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Фінансовий стан	ТОВ МК "Галичина"		ПрАТ Тернопільський молокозавод	Нормативне значення	Бали
	2022 р	2023 р	2023		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.16	0.20	0.25	0.2-0.5	4
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,52	0,66	0,53	менше 0,5	3.5
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	6,7	10,5	75,0	15%-20%	4.5
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	4.87	6.12	43.87	5%-10%	4.5
Середнє значення					4

Джерело: Розраховано автором на основі джерел [31,32]

Оцінка критерію конкурентних переваг підприємства наведена в Табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Розрахунок оцінки критерію конкурентних переваг за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Конкурентні переваги (CA)	ТОВ МК "Галичина"	ПрАТ Тернопільський молокозавод	Бали
Частка ринку	4.12%	4.71%	5
Широта асортименту (кількість позицій)	59	63	4
Витрати на 1 грн продукції	0.75	0.86	4
Якість продукції	ДСТУ. FSSC 22000,	ДСТУ, ISO 22000:2018,	5
Середнє			4.5

Джерело: Складено автором на основі джерел [31,32].

При оцінці привабливості галузі визначальними було обрано наступні критерії: стадія життєвого циклу галузі, сила товарів субститутів, стан конкуренції в галузі, темпи зростання ринку, бар'єри входження на ринок (Табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Розрахунок оцінки критеріїв привабливості галузі за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Привабливість сектора (галузі) (Industry Strength)	Бали:
Стадія життєвого циклу сектора (галузі)	5
Сила товарів субститутів	4
Стан конкуренції в галузі	3
Темпи зростання ринку	4
Бар'єри входження на ринок	4
Середнє	4

Джерело: Складено автором

Стабільність середовища ТОВ «Молочна компанія «Галичина» здійснювалася за критеріями: ступінь інновацій в секторі, темпи інфляції, купівельна спроможність населення, стабільність політичного середовища, рівень державної підтримки та регулювання галузі, демографічні зміни (Табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Розрахунок оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE- ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Стабільність сектора (галузі)	Бали
Ступінь інновацій сектора (галузі);	4
Стабільність політичного середовища	3
Рівень державної підтримки та регулювання галузі	4
Демографічні зміни	3
Середнє	3.5

Джерело: Складено автором

Таким чином, результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу, на прикладі - ТОВ «Молочна компанія «Галичина» наведені в Табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Результати оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

№ з/п	Критерії	Оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (FC)	4.1
2	Конкурентоспроможність підприємства (CA)	4.5
3	Привабливість галузі (IS)	4
4	Стабільність сектора (ES)	3.5

Джерело: Складено автором

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв (рис.2.9)

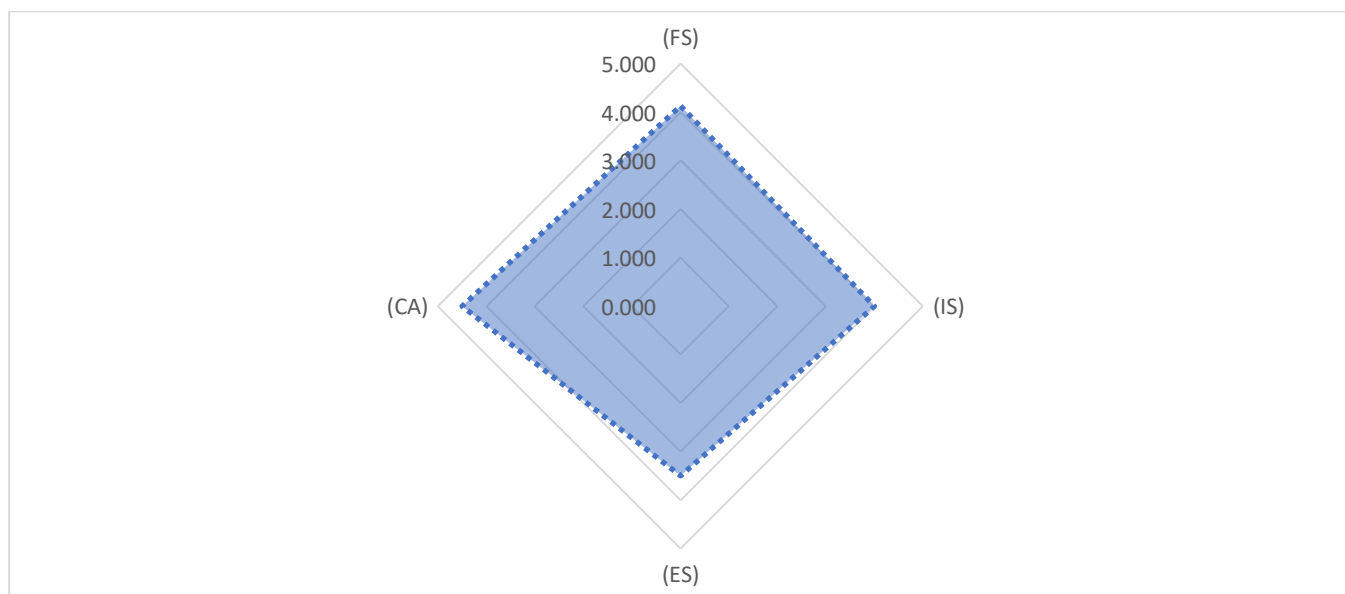


Рис. 2.9. Результат оцінок критеріїв для ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Джерело: Складено автором

Для знаходження віддаленої сторони від центра координат у кожному трикутнику, необхідно знайти довжину його бісектриси проведеної з прямого кута

на гіпотенузу, для цього ми скористались геометричною формулою (2.4) розрахунку довжини бісектриси прямокутного трикутника через катети :

$$D = \sqrt{2} * \frac{D1 * D2}{D1 + D2} \quad (2.4)$$

де Dб – довжина бісектриси, см; D1 , D2 - довжина відповідно першого та другого катетів, см.

Результати обчислень наведені у Табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Розрахунок бісектрис матриці SPACE, для ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Назва трикутника	Довжина бісектриси
Трикутник O-FS-IS:	2.84
Трикутник O-IS-ES:	2.61
Трикутник O-CA-FS:	3.01
Трикутник O-CA-ES	2.76

Джерело: Складено автором на основі таблиць 2.16-2.20.

За результатами SPACE-аналізу найдовший вектор (бісектриса) у трикутника O-CA-FS, стратегічне положення ТОВ «Молочна компанія «Галичина» можна охарактеризувати як оборонне, проте з тенденцією до переходу в агресивну зону, оскільки значення трикутник O-FS-IS є досить високим. У таких умовах доцільно застосовувати методи досягнення конкурентних переваг обох стратегій: з одного боку – знижувати ризики через контроль витрат і стабілізацію виробництва, з іншого – поступово нарощувати активність шляхом розширення асортименту, розвитку збуту та підсилення позицій бренду.

Таким чином, на основі проведеного аналізу було встановлено, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» реалізує стратегію досягнення конкурентних переваг через оптимізацію витрат та підвищення операційної ефективності, що відповідає концепції лідерства за витратами. Інвестиції у модернізацію виробничих потужностей та розвиток власного автопарку підтверджують прагнення підприємства мінімізувати залежність від зовнішніх підрядників і знизити логістичні витрати. Застосування SPACE-аналізу дало змогу визначити, що

компанія займає оборонну стратегічну позицію з тенденцією до переходу в агресивну зону, що свідчить про наявність внутрішнього потенціалу для активного розвитку. В межах цієї стратегії досягнення конкурентних переваг доцільним є поєднання заходів щодо підвищення операційної стійкості із поступовим розширенням асортименту та зміцненням ринкових позицій. Отримані результати закладають основу для формулювання конкретних стратегічних пріоритетів, які будуть розглянуті у наступному розділі.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування стратегічних пріоритетів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА».

Результати проведеного аналізу в другому розділі показали, що наявний рівень конкурентоспроможності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» не забезпечує стійкої переваги на ринку, порівняно з основними конкурентами. Водночас, визначений стратегічний вектор розвитку підприємства дозволяє окреслити напрями для його зміцнення. Відтак, на цьому етапі доцільно перейти до формування стратегічних пріоритетів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Для цього ми застосуємо інструментарій SWOT- та TOWS-аналізу. SWOT-аналіз дозволяє не лише структуровано представити сильні та слабкі сторони підприємства, а й виявити ті зовнішні чинники (можливості й загрози), що створюють як потенціал, так і ризики для реалізації його стратегічних цілей. Особливо важливо в умовах турбулентного зовнішнього середовища враховувати ті загрози, які можуть обмежити зростання підприємства або посилити позиції його конкурентів.

На базі отриманих результатів SWOT-аналізу будується TOWS-матриця, що дає змогу сформувати логічно узгоджені стратегічні альтернативи. Такий підхід передбачає врахування взаємозв'язку між внутрішніми та зовнішніми факторами, що забезпечує більш точне позиціонування підприємства та визначення напрямів, у яких воно має зосередити ресурси. Таким чином, сформульовані стратегічні пріоритети будуть не лише аналітично обґрунтованими, але й адаптованими до реальних умов функціонування підприємства в сучасному конкурентному середовищі.

SWOT-аналіз представлений у Табл. 3.1

SWOT-аналіз для компанії ТОВ «МК «Галичина»

Сильні сторони	Слабкі сторони
-Сучасне європейське виробниче обладнання -Наявність власного автопарку -Лідерство на ринку йогуртів і кефірів. -Висока ринкова впізнаваність бренду -Широкий асортимент продукції, -Активна маркетингова політика -Соціальна відповідальність бренду. - Розвинена дистрибуційна мережа	-Високий рівень зносу основних засобів -Скорочення чисельності персоналу -Залежність від зовнішніх джерел фінансування
Можливості	Загрози
-Вихід на європейські ринки. -Зростання попиту на натуральні продукти. -Співпраця із Асоціацією виробників молока (АВМ) - Участь у державних програмах дотацій - Інновації в асортименті.	-Підвищення цін на молоко-сировину - Загроза пошкоджень або руйнувань інфраструктури через військові дії - Посилення конкуренції внаслідок глобалізації/євроінтеграції - Економічна та політична нестабільність.

Джерело: Складено автором.

Результати SWOT-аналізу дають змогу визначити, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має достатній внутрішній потенціал для подальшого розвитку, зокрема завдяки сучасному обладнанню, впізнаваному бренду та активній маркетинговій діяльності. Водночас існують внутрішні обмеження, які стримують посилення позицій компанії на ринку – це насамперед високий рівень зносу основних засобів, скорочення кадрового потенціалу та залежність від зовнішнього фінансування. З урахуванням наявних ринкових можливостей, таких як розвиток експорту, впровадження інновацій та участь у програмах підтримки, підприємство має підстави для підвищення конкурентоспроможності. Проте, складна макроекономічна ситуація, ризики безпеки та посилення конкуренції формують необхідність у розробці стратегічних альтернатив, що поєднують зміцнення сильних сторін із мінімізацією впливу зовнішніх загроз.

На наступному етапі, ми застосували TOWS-аналіз, що дозволив перейти від опису внутрішніх і зовнішніх чинників до формування конкретних стратегічних альтернатив (Табл. 3.2).

TOWS-аналіз для компанії ТОВ «Молочна Компанія «Галичина»

Сильні сторони- можливості (SO)	Слабкі сторони-можливості (WO)
- Використати сучасне європейське обладнання та розвинену дистрибуційну мережу для виходу на європейські ринки. -В позиціонуванні продукту фокусуватись на високу якість сировини та використання натуральних інгредієнтів для задоволення зростаючого попиту на натуральні та органічні молочні продукти.	- Інвестувати в оновлення або заміну обладнання - Розробити програми для залучення нових працівників (програми стажування студентів, тощо) - Застосовувати альтернативні джерела фінансування, такі як партнерства або державні гранти, для зменшення залежності від зовнішнього фінансування.
Сильні сторони- загрози (ST)	Слабкі сторони- загрози (WT)
-Диверсифікувати джерел сировини: налагодити співпрацю з новими постачальниками сировини для забезпечення безперебійного постачання сировини - Впровадити інноваційні молочні продукти, для боротьби із конкурентами та залучення нових споживачів.	-Інвестувати в енергоощадні технології на виробництві для того аби скороти операційні витрати. - Прибрати з асортименту низько-прибуткову продукцію, щоб залучити ресурси в конкурентоспроможні товари.

Джерело: Складено автором

Перший стратегічний напрям поєднує сильні сторони компанії з ринковими можливостями. Наявність сучасного обладнання та сформованої репутації створює умови для виходу на міжнародні ринки, зокрема європейські, де попит на якісну молочну продукцію зростає. Розширення асортименту за рахунок інновацій, таких як функціональні йогурти або вітамінізовані напої, дозволяє охопити нові сегменти споживачів і зміцнити позиції на глобальному ринку.

Другий напрям орієнтований на нейтралізацію зовнішніх загроз через використання внутрішніх переваг. В умовах високої конкуренції та нестабільного постачання сировини важливо зосередитися на розвитку унікальних продуктів і водночас укріпити співпрацю з локальними постачальниками. Це сприятиме стабільності виробництва і підвищенню стійкості до ринкових викликів.

Третій напрям спрямований на подолання слабких сторін завдяки зовнішнім можливостям. Доступ до грантових програм і міжнародних ініціатив (наприклад USAID Harvest надає гранти до 1,5 млрд грн для інновацій у переробці) відкриває

фінансові ресурси для оновлення технічної бази та запуску нових продуктів, а співпраця з іноземними партнерами може розширити канали збуту.

Четвертий напрям передбачає мінімізацію слабких сторін і уникнення загроз. Інвестування в енергоощадні технології та оптимізація асортименту дозволяють зменшити витрати, підвищити продуктивність і зосередитися на найбільш конкурентоспроможних товарних позиціях.

У рамках оцінки стратегічних альтернатив для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» було проведено аналіз із використанням радарної діаграми оцінки стратегій. Цей метод дозволяє об'єктивно визначити найбільш доцільну стратегію, враховуючи фактори, які впливають на діяльність компанії. Для аналізу розглядаються наступні стратегії: інвестиції в оновлення основних засобів, введення нового продукту, вихід на європейські ринки, активізація маркетингу для просування наявної продукції та диверсифікація джерел сировини. Радарна діаграма відображає оцінки у вигляді багатокутників, де кожна вісь відповідає одному з критеріїв, а значення варіюються від 1 до 5 (де 1 бал – найгірше значення, 5 – найкраще)

Для оцінки стратегій використано п'ять критеріїв, які є найбільш релевантними в контексті діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та сучасних ринкових умов: фінансова доцільність, що відображає можливість реалізації стратегії з урахуванням доступних фінансових ресурсів і грантів; вплив на конкурентоспроможність, який показує, наскільки стратегія сприяє зміцненню ринкової позиції; відповідність ринковим трендам, що враховує сучасні тенденції, зокрема зростання попиту на натуральні продукти; рівень ризиків, який оцінює потенційні загрози реалізації стратегії в умовах війни та економічної нестабільності; доступність ресурсів, що аналізує наявність технічних, людських і фінансових ресурсів для впровадження стратегії. Кожен критерій має однакову вагу, що забезпечує збалансованість оцінки (Рис.3.1).

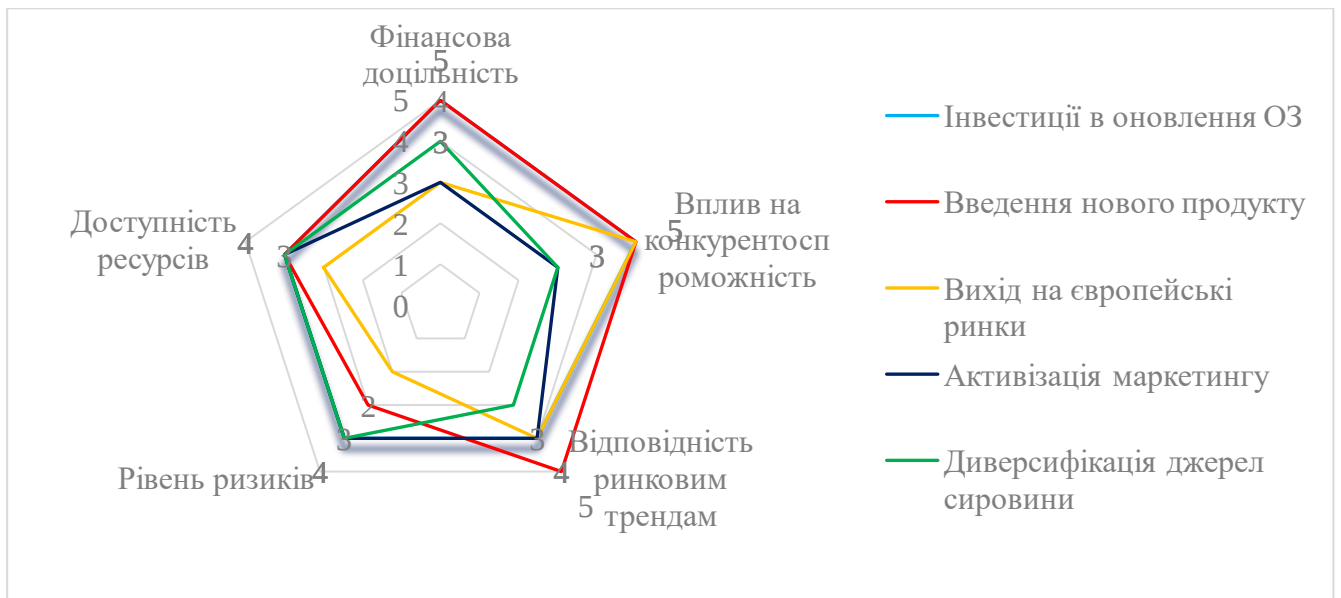


Рис. 3.1. Порівняння стратегічних альтернатив для ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Джерело: Складено автором

Відповідно до результатів оцінювання, стратегії інвестицій в оновлення основних засобів та введення нового продукту набрали найвищі сумарні бали, відповідно площі цих п'ятикутників найбільші, що робить їх привабливими для

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» в сучасних умовах. Інвестиції в оновлення основних засобів отримали максимальні оцінки за фінансовими критеріями та впливом на конкурентоспроможність, що обумовлено наявністю фінансової підтримки через державні гранти, USAID Harvest, яка передбачає до 1,5 млрд грн. Високий бал за рівнем ризиків пояснюється тим, що оновлення обладнання є відносно безпечною інвестицією, яка знижує операційні витрати та підвищує ефективність виробництва. До того ж, виробничі потужності підприємства знаходяться в західному регіоні України, де ризик руйнування внаслідок військових дій – менший. Відповідність ринковим трендам і доступність ресурсів також отримали високі оцінки, адже сучасне обладнання дозволяє компанії відповідати високим стандартам якості, що є передумовою для експансії на зарубіжні ринки.

Введення нового продукту також набрало 17 балів, отримавши максимальні оцінки за фінансову доцільність, вплив на конкурентоспроможність і відповідність ринковим трендам. Високий вплив на конкурентоспроможність пояснюється здатністю нового продукту диференціювати компанію на ринку, залучаючи нові сегменти споживачів. Рівень ризиків оцінено як середній, оскільки запуск нового продукту пов'язаний із невизначеністю споживчого сприйняття, але сильна дистрибуційна мережа компанії та її лідерство на ринку йогуртів зменшують ці ризики. Доступність ресурсів отримала оцінку 4 завдяки наявності технічної бази для виробництва та кваліфікованих працівників.

Інші стратегії виявилися менш привабливими через нижчі сумарні бали та певні обмеження. Вихід на європейські ринки отримав 14 балів. Хоча ця стратегія має значний вплив на конкурентоспроможність і відповідає ринковим трендам, її реалізація ускладнена через потребу в значних інвестиціях у сертифікацію та логістику. Доступність ресурсів також оцінена як середня, адже для виходу на нові ринки потрібні додаткові кадри та фінансування, що є викликом в умовах війни. Активізація маркетингу набрала 15 балів, що є вищим показником, ніж у попередніх стратегій, але її вплив на конкурентоспроможність обмежений через те, що просування наявної продукції не створює нових конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Фінансова доцільність є низькою через значні витрати на рекламу, які не гарантують пропорційного зростання продажів у період зниження купівельної спроможності. Диверсифікація джерел сировини також набрала 14 балів, що пояснюється середніми оцінками за впливом на конкурентоспроможність і відповідність ринковим трендам. Хоча ця стратегія знижує залежність від окремих постачальників, її вплив на ринкову позицію є обмеженим.

Таким чином, аналіз стратегічних альтернатив обґрунтовує вибір стратегії інвестицій в оновлення основних засобів та введення нового продукту як найбільш оптимальних для ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Для визначення того, в яке саме обладнання інвестувати, спочатку ми визначили категорію інноваційного продукту, яку рекомендуємо впроваджувати. Оскільки підприємство позиціонує

себе як один із провідних виробників йогуртів на українському ринку, логічним кроком є розширення асортименту саме в цій категорії. З метою посилення конкурентної позиції доцільно вивести на ринок інноваційний продукт – йогурт з овочевими смаками, збагачений функціональними добавками, зокрема пребіотиками, вітамінними комплексами або суперфудами. Такий продукт відповідатиме актуальним споживчим трендам на здорове харчування та дозволить охопити нові сегменти ринку.

Дослідження ринку йогуртів в Україні показує, що провідні компанії не пропонують йогурти з овочевими смаками. Аналіз їхніх офіційних сайтів не виявив жодної згадки про такі продукти, що свідчить про відсутність цього сегменту в асортименті. Натомість на міжнародному рівні, зокрема в США, йогурти з овочевими смаками є частиною асортименту деяких виробників. Наприклад, американські компанії, такі як Blue Hill і Fage, пропонують продукти з смаками моркви, буряка, імбиру та оливок

Підприємству ТОВ «Молочна компанія Галичина» ми рекомендуємо виготовляти нові смаки на основі місцевих овочів, котрі будуть зрозумілі для споживачів. Спершу, варто зосередитись на трьох смаках: морква, гарбуз та буряк, оскільки у свідомості українців ці продукти можна споживати у солодкому вигляді.

У наступному розділі увагу буде зосереджено на обґрунтуванні економічної ефективності запропонованих заходів.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Для організації виробничого процесу нової лінії йогуртів на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» необхідно здійснити інвестиції у придбання відповідного технологічного обладнання. Для великого підприємства з виробництва йогурту, яке переробляє великі обсяги молока потрібна комплексна промислова лінія, що включає ключові компоненти для пастеризації, гомогенізації, ферментації, фасування та очищення [60].

У Табл. 3.3 наведено розрахунок інвестицій з орієнтовними витратами на обладнання, необхідне для виробництва йогурту на великому підприємстві. Ціни базуються на типових ринкових оцінках від провідних постачальників, таких як Tetra Pak, GEA та SPX FLOW, які є лідерами в молочній промисловості. Ціни є приблизними, оскільки точні вартості залежать від конфігурації, рівня автоматизації та постачальника.

Після детального аналізу цін від провідних європейських виробників обладнання для переробки молока, таких як Alfa Laval Food & Beverage, SPX FLOW APV (Данія) та GEA (Німеччина), і консультацій з фахівцями підприємства, було встановлено, що орієнтовна вартість необхідного устаткування складає близько 800,000 – 1,150,000 USD. В цілях розрахунку ефективності ми використали середнє значення вартості обладнання – 975,000 USD. Для переведення ціни в національну валюту, був використаний середній курс долара за 2024 рік (40,16) [30]. Таким чином, приблизний розмір інвестицій в обладнання становить 39,156 тис. грн.

Таблиця 3.3

Орієнтовна вартість та функціональне призначення основного технологічного обладнання для виробництва йогурту

Назва устаткування	Орієнтовна ціна (USD)	Для чого використовується	Виробник
Гомогенізатор	150,000–250,000	Забезпечення однорідної текстури йогурту	SPX FLOW Dairy Processing
Ферментаційні танки	300,000–500,000	Ферментація молока з додаванням стартерних культур	Tetra Pak Dairy Processing
Система охолодження	250,000–350,000	Охолодження йогурту після ферментації	GEA Dairy Processing
Система змішування	100,000–150,000	Змішування інгредієнтів, такі як фрукти чи ароматизатори	Tetra Pak Dairy Processing

Джерело: Складено автором на основі аналізу джерел [51,55]

Оцінка ефективності впровадження нової виробничої лінії здійснюватиметься на основі розрахунку грошових потоків, сформованих за рахунок реалізації нової продукції, що виготовлятиметься на даному обладнанні.

Як було зазначено у попередньому підрозділі, лінія спеціалізуватиметься на виробництві йогуртів із додаванням овочевих смаків.

На першому етапі потрібно розрахувати витрати. У даному випадку грошовий потік буде формуватись на собівартості виготовленої продукції. Собівартість визначатиметься із застосуванням маржинального підходу, що передбачає врахування лише змінних витрат у структурі вартості продукції. Використання маржинального методу дозволяє точно оцінити маржинальний прибуток з кожної одиниці продукції, що є ключовим для визначення прибутковості виробництва йогуртів і робить цей метод найбільш придатним для оцінки економічної доцільності та планування фінансових результатів впровадження нової виробничої лінії на ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Основними складовими собівартості продукції виступатимуть витрати на сировину. У зв'язку з цим спершу буде розраховано витрати на виробництво однієї тонни готової продукції (Табл. 3.4). Норми витрат були визначені на основі рекомендацій фахівців підприємства, які мають великий досвід у даній галузі. Щодо вартості сировини- це середнє значення цін, по різних роздрібних мережах станом на квітень 2025 р.

Таблиця 3.4

Вартість сировини і матеріалів на виробництво 1 тони йогурту з овочевим смаком, грн

Вид сировини	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Ціна одиниці сировини, грн	Витрати на 1 т, грн
Молоко вищий гатунок (с/г підприємства)	Кг	1100.00	15.50	17,050.00
Овочевий наповнювач	Кг	60.00	26.00	1,560.00
Цукор	Кг	80.00	26.00	2,080.00
Желатин	Кг	3.00	350.00	1,050.00
Пектин	Кг	2.00	600.00	1,200.00
Молочний білок	Кг	20.00	560.00	11,200.00
Закваска	Кг	2.50	550.00	1,375.00
Пребіотик	Л	30.00	280.00	8,400.00
Ванільний цукор	Кг	10.00	1000.00	10,000.00
Всього				53,915.00

Джерело: Розраховано автором

Витрати на сировину та допоміжні матеріали становлять 53,915 грн. Змінні витрати на транспортування приймаються на рівні 15% від вартості витрат на сировину, що у підсумку становить 8 087 грн на виробництво однієї тонни йогурту.

Проведемо розрахунок витрат на допоміжні та пакувальні матеріали, які не входять до основної структури продукції, однак є необхідними для забезпечення можливості її реалізації. (Табл.3.5)

Таблиця 3.5

**Вартість допоміжних та таропакувальних матеріалів на виробництво 1
тони йогурту з овочевим наповнювачем на підприємстві ТОВ «Молочна
компанія «Галичина»**

Вид пакувального матеріалу	Одиниця виміру	Норми витрат на 1 т.	Ціна одиниці сировини, грн	Витрати на 1 т, грн
Пластикові пляшки (ПЕТ) - 250 гр.	Шт	4000.00	1.50	6000.00
Кришка	Шт	1134.00	0.70	793.80
Картонний захисний профіль	Шт	111.10	0.50	55.55
Плівка	М	239.00	0.50	119.50
Всього				6,969

Джерело: Розраховано автором

Окрім матеріальних витрат, пов'язаних із виробничим процесом, необхідно також врахувати витрати на енергоресурси, які забезпечують функціонування технологічного циклу (Табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Розрахунок вартості енерговитрат на 1 тону виробу йогурту з овочевим
наповнювачем на підприємстві ТОВ «Молочна компанія «Галичина»**

Енерговитрати	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Ціна за одиницю, грн	Витрати на 1 т, грн
Паливо (газ)	м³	148.50	12.39	1839.41
Електроенергія	кВт/год	430.50	4.96	2133.73
Вода	м³	9.10	16.41	149.33
Всього				4,122

Джерело: Розраховано автором

Окрім цього, до структури витрат слід включити основну заробітну плату виробничого персоналу. Оскільки на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» виробничі потужності функціонують у безперервному режимі, робота організована у чотири зміни. Для стабільного обслуговування виробничої лінії потрібно сформувати чотири бригади, по чотири працівники у кожній. (Табл. 3.7). Заробітна плата встановлювалась на основі аналізу вакансій на аналогічні посади на сайті Work.ua. та Robota.ua.

Таблиця 3.7

**Розрахунок заробітної плати робітників зайнятих у виробництві йогуртів
з овочевим наповнювачем**

Назва професії	Кількість працівників	Заробітна плата, грн	ЄСВ	Витрати в місяць
Оператор лінії	4.00	30,000.00	6600.00	36600.00
Фахівець з пусконаладження	4.00	25,000.00	5500.00	30500.00
Пакувальник	4.00	23,000.00	5060.00	28060.00
Робітник підсобного господарства	4.00	23,000.00	5060.00	28060.00
Всього				123,220

Джерело: Розраховано автором

Підсумуємо загальні змінні витрати, що будуть включені до складу грошового потоку, сформованого в результаті введення лінії в експлуатацію (Табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Змінні витрати на виробництво 1 тони йогурту з овочевим
наповнювачем, грн**

Стаття витрат	Сума, грн на т
Сировина та матеріали	53,915
Пакувальні матеріали	6,969
Оплата праці працівникам основного виробництва	296
Електроенергія	4,122
Витрати на збут	8,087
Разом	73,389

Джерело: Розраховано автором

Із таблиці видно, що загальна собівартість продукції за маржинальним методом на 1 т йогурту складає 73,389 грн.

Для розрахунку доходу від реалізації продукції необхідно визначити її відпускну ціну. В межах цього дослідження рентабельність продажу приймається на рівні 25%. При формуванні відпускну ціни враховується не лише рівень рентабельності, а й собівартість продукції та податок на додану вартість (ПДВ), який в Україні становить 20%. Розрахунок наведено у таблиці. 3.9

Таблиця 3.9

**Розрахунок відпускну ціни йогурту з овочевим наповнювачем в
упаковці 260 г, грн**

Показник	Значення
Собівартість 1 т продукції	73,389
Рентабельність	25%
Прибуток	18,347
Відпускна ціна (без ПДВ)	91,737
ПДВ (20%)	18,347
Відпускна ціна (з ПДВ)	110,084
Ціна 1 упаковки йогурту 300 гр	32.38

Джерело: Розраховано автором

На завершальному етапі буде здійснено оцінку фінансової доцільності проекту шляхом розрахунку ключових показників ефективності впровадження виробничої лінії для випуску нової продукції на ТОВ «Молочна компанія «Галичина». До основних показників, що аналізуватимуться, належать чиста приведена вартість (NPV), індекс прибутковості (PI) та період окупності інвестицій (DPP). Розрахунок цих індикаторів здійснюється з урахуванням очікуваних грошових потоків, вартості інвестицій та заданої ставки дисконтування, що дозволяє дати кількісну оцінку потенційних вигод від реалізації ініціативи з технічного оновлення виробництва. Для цього визначимо грошові потоки проекту та здійснимо розрахунок чистої теперішньої вартості реалізації проекту в Табл. 3.10.

Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту введення технологічної лінії, тис. грн

Показник	Роки			
	0	1	2	3
Доходи від інвестиційного проекту	-39,156	388,714	388,714	388,714
Витрати від інвестиційного проекту (без податку)	0	366,946	366,946	366,946
Грошові потоки	0	21,768	21,768	21,768
Ставка дисконтування	10.00%	0.10	0.10	0.10
Дисконтовані грошові потік	-39,156	19,789	17,990	16,355

Джерело: Розраховано автором

$$NPV1 = -39156 + 19,789 + 17,990 + 14,978 = \text{тис. грн.}$$

Оскільки $NPV1 > 0$ – проект можна рекомендувати для фінансування.

Далі розраховується індекс прибутковості, який показує, у скільки разів дисконтовані грошові надходження перевищать обсяг початкових інвестицій, спрямованих на реалізацію інвестиційного проекту:

$$PI = \frac{39,156}{54,134} = 1.38$$

Таким чином, реалізація проекту впровадження технологічної лінії з виробництва нової продукції забезпечує перевищення обсягу дисконтованих грошових потоків над первісними інвестиційними витратами, що означає отримання 1,38 грн чистого дисконтованого доходу на кожен вкладений гривню.

На останньому етапі визначимо періоду окупності проекту (DPP) при ставці дисконту 10% що дозволить встановити термін, протягом якого інвестиції будуть повернуті з урахуванням часової вартості грошей (Табл. 3.11).

**Розрахунок періоду окупності проекту введення технологічної лінії, тис.
грн**

Показник	Роки			
	0	1	2	3
Дисконтований грошовий потік	-39,156	19,789	17,990	16,355
Кумулятивний грошовий потік	-39,156	-19,367	-1,377	14,978

Джерело: Розраховано автором

$$DPP = 2.16 \text{ (років)}$$

Термін окупності проекту дорівнює 2.16, це означає, що проект окупиться приблизно за 2 роки.

Отже, проведений розрахунок окупності інвестиційного проекту, довів, що він буде прибутковим, оскільки дохід перевищує витрати. Індекс прибутковості (PI) вказує на те, що кожний витрачений гривень поверне 1.38 гривні чистих грошових потоків. Крім того, термін окупності проекту (DPP) всього лише 2,16 року, що означає, що інвестиції повернуться дуже швидко. Це свідчить про економічну доцільність реалізації інвестиційного проекту та потенціал для стабільного генерування прибутку в майбутньому. Таким чином, запропонований захід дозволить не лише розширити асортимент продукції підприємства відповідно до сучасних споживчих трендів, а й забезпечить підвищення його конкурентних переваг через зміцнення ринкових позицій, зростання фінансової стійкості та зниження витрат на одиницю продукції.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено всебічне дослідження механізмів формування та реалізації ефективної стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства на прикладі ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Узагальнено теоретичні положення стратегічного управління, здійснено поглиблений аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, а також розроблено обґрунтовані практичні рекомендації щодо підвищення його конкурентоспроможності. За результатами дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. На основі узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності стратегії ми дійшли висновку, що стратегія підприємства є цілеспрямованою системою управлінських рішень, що визначає пріоритетні напрями його розвитку з урахуванням впливу внутрішнього і зовнішнього середовища. У контексті забезпечення конкурентних переваг стратегія виконує роль інструменту довгострокової орієнтації, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до ринкових змін, але й цілеспрямовано формувати власні переваги на основі раціонального використання наявних ресурсів. Теоретичний аналіз засвідчив, що саме стратегічне управління є основою для формування конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи системність, гнучкість і результативність його діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплює поєднання індексних, матричних і графічних підходів, що забезпечує комплексну характеристику як внутрішнього потенціалу підприємства, так і його позицій на ринку. Індексні методи дозволяють здійснити кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності через побудову інтегральних показників, що формуються на основі оцінки ключових потенціалів підприємства – виробничого, фінансового, організаційно-трудового та маркетингового, тощо. Матричні методи візуалізують порівняльні переваги підприємства відносно основних конкурентів за окремими стратегічними напрямками, що дозволяє виявити зони лідерства або відставання. Графічні моделі забезпечують візуальну інтерпретацію ринкових

характеристик і результатів багатокритеріального оцінювання стратегій, створюючи базу для обґрунтування управлінських рішень. Застосування такої методичної сукупності дозволяє досягти збалансованості між кількісною оцінкою та візуалізацією результатів дослідження конкурентних переваг.

3. Аналіз зовнішнього середовища показав, що підприємство функціонує в умовах ринку, наближеного до досконалої конкуренції, що підтверджено коефіцієнтом впливу конкурентних сил за Майклом Портером на рівні (2,5) та низьким рівнем ринкової концентрації ($CR_{10} = 38,48\%$). Ринок молокопереробної продукції України зазнає впливу численних макро- та мікроекономічних викликів: скорочення поголів'я великої рогатої худоби, порушення логістичних ланцюгів, енергетична нестабільність та інфляційний тиск. Зростає загроза з боку товарів-замінників, а також посилюється чутливість покупців до цін, що обмежує можливості впливу підприємств на ринкові умови.

4. У межах аналізу внутрішнього середовища підприємства проведено оцінку основних потенціалів, що формують джерела конкурентних переваг. Виробничий потенціал ТОВ «Молочна компанія «Галичина» характеризується високим рівнем технічного оснащення: підприємство використовує сучасне обладнання провідних європейських виробників. Однак, водночас спостерігається критичний рівень фізичного зносу основних засобів (коефіцієнт зносу у 2023 році становив 0,5), що вказує на потребу в модернізації.

5. Маркетинговий потенціал є одним з найсильніших елементів внутрішнього середовища компанії. Підприємство має високу ринкову впізнаваність, широкий асортимент продукції (71 найменування), активно застосовує сучасні маркетингові інструменти та отримало індекс ринкової потужності MarketScore на рівні 3,8 з 4 можливих.

6. Організаційно-трудовий демонструє суперечливі характеристики. Позитивним аспектом є стабільний склад управлінської ланки та кваліфікованого технічного персоналу, а також ефективна система внутрішньої координації. Водночас, підприємство зазнало втрат частини кадрового ресурсу внаслідок мобілізації та трудової міграції, що призвело до зменшення чисельності

працівників. Додатковою проблемою є зростаюче навантаження на залишковий персонал, що може негативно впливати на продуктивність і мотивацію. Також потребує покращення система адаптації молодих спеціалістів, яка наразі не є системною, що ускладнює залучення нових кадрів в умовах конкуренції на ринку праці.

7. Фінансовий потенціал демонструє поступове покращення: зростання прибутковості (рентабельність продажів зросла на 33%) та платоспроможності (коефіцієнт покриття зріс до 1,43). Однак фінансова стійкість компанії обмежена низьким рівнем автономії (лише 34% активів фінансуються за рахунок власного капіталу), що свідчить про високу залежність від позикових ресурсів.

8. Узагальнення результатів внутрішнього аналізу дозволило оцінити рівень конкурентоспроможності компанії за допомогою індексного підходу. Застосування комплексного індексу конкурентоспроможності показало, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має індекс на рівні 0,81, що свідчить про достатній, але не максимальний рівень використання внутрішнього потенціалу. У порівнянні з основним конкурентом – ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (індекс 0,89) – компанія поступається за фінансовими показниками, але переважає у маркетинговій складовій.

9. Подальший аналіз дозволив виявити поточну стратегічну орієнтацію підприємства. Застосування адаптованої стратегічної карти позиціонування конкурентів (СГК) підтвердило, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» реалізує стратегію лідерства за витратами в поєднанні з елементами товарної диференціації. SPACE-аналіз, що був використаний для оцінки стратегічної позиції компанії. За результатами аналізу підприємство позиціонується в оборонному квадранті, що означає доцільність використання стратегії стабілізації з окремими елементами розвитку. Це свідчить про те, що компанія має обмежені ресурси для активного розширення, однак за умов правильної реструктуризації витрат, оновлення основних засобів і залучення нових ринків вона здатна вийти в більш активну стратегічну позицію.

10. Подальший вибір стратегічного вектора розвитку було здійснено шляхом оцінки стратегічних альтернатив за п'ятьма критеріями: фінансова доцільність, вплив на конкурентоспроможність, відповідність ринковим трендам, рівень ризиків та доступність ресурсів. За допомогою побудови радарної діаграми встановлено, що найбільш привабливими стратегіями для компанії є: інвестування в оновлення основних засобів та виведення на ринок нового продукту.

11. На підставі результатів оцінки сформовано ключову рекомендацію щодо розширення продуктової лінійки шляхом впровадження інноваційного продукту – йогурту з овочевими смаками, зокрема на основі гарбуза, моркви та буряка. Обґрунтуванням для такого вибору слугувала відсутність аналогічних продуктів у національних конкурентів, відповідність сучасним тенденціям здорового харчування та можливість виходу на нові сегменти ринку.

12. Для реалізації обраної стратегії було розраховано обсяг необхідних інвестицій в оновлення виробничої бази, зокрема на придбання нової технологічної лінії. Орієнтовна вартість комплексу обладнання (включаючи ферментаційні танки, гомогенізатор, змішувальні установки та систему охолодження) становить 975 тис. доларів США або 39,156 тис. грн за середнім курсом валют. Така інвестиція охоплює ключові етапи виробничого циклу нового продукту та є критично важливою для забезпечення належної якості, ефективності та масштабності виробництва.

13. Економічна ефективність запропонованих заходів була розрахована на основі прогнозованих грошових потоків від реалізації нового продукту. Враховуючи обсяг виробництва, собівартість, цінову політику та рентабельність, було визначено такі ключові фінансові показники: чиста приведена вартість проєкту (NPV) становить 14,978 тис. грн, що свідчить про доцільність інвестування; індекс прибутковості (PI) – 1,38, що демонструє, що на кожную вкладену гривню інвестицій припадає 1,38 грн дисконтованих доходів; термін окупності проєкту (DPP) становить 2 роки, що є прийнятним у сучасних умовах.

14. Отримані результати довели, що реалізація запропонованої стратегії дозволить ТОВ «Молочна компанія «Галичина» не лише укріпити ринкові позиції

у сегменті йогуртів, а й диференціюватися завдяки інноваційному продуктові рішенню. Оновлення технічної бази сприятиме зниженню операційних витрат, підвищенню ефективності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах зовнішньої нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай, В. (2022). Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. URL:<https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f08d43aa-ad4f-4814-9787-1e655fd2b514/content>
2. Богацька, Н. М., & Цинкобур, Л. Р. (2017). Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений, (4), 599-603. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4_141
3. Величко, А. Є. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. Журнал Агросвіт. 2021. С. 62-68. URL: grosvit.info/pdf/16_2021/9.pdf
4. Вовк, О. М., & Дудік, А. О. (2020). Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. Економічний простір, №162, С. 53-56. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9>
5. Голобородько, А. М., & Кубишина, Н. С. (2022). Вибір конкурентної стратегії підприємства. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ceafb36e-ee0f-49fa-a0b9-7f2df7d121a1/content>
6. Горєлов Д. О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Харків:/: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/Strategiya_predpr_posibnyk.pdf
7. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 2 (82). С. 152–159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2023_2_20
8. Євтушенко В., Шуба Т., Березюк Є., Одіяненко С. Сутність ключових факторів успіху як конкурентної переваги підприємства. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2023. UDC 659.2. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна URL:<https://doi.org/10.23939/eem2020.01.048>
9. Ємцев, В., Тітарчук, А. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку ринку молочної продукції. Молодий вчений 2021 С. 416-419. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1266/1231>

10. Житна І. П., Єфременко О. В. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2010. — № 4. — С. 418—URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2010_4_36
11. Закваски, справжній йогурт. Zakvaski. URL: <https://www.zakvaski.com> (дата звернення: 15.04.2025)
12. Закупівельні ціни на молоко. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3910217-v-ukraini-prodovzuut-zrostaty-zakupivelni-cini-na-moloko.html>
13. Ісакова А. А., Марощук Д. О. Асортиментна стратегія молокопереробних підприємств у досягненні конкурентних переваг// Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2025.№ 3.<https://doi.org/10.25313/2520-2057-2025-3-10833>
14. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017, 1: 111–118-111–118 URL^ http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_15
15. Коноплянко, Д. (2021). Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Економіка та суспільство, (34). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991>
16. Корнієнко, Т. (2023). Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (49) URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
17. Костюк, В., & Янчук, Т. (2019). Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету, 58(3), 115-120. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28911>
18. Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Д., Армстронг Г. Основи маркетингу. 9-те вид. Київ: Вільямс, 2011. 1197 с.
19. Кузнецова, І. О., & Горбатюк, В. В. (2020). Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних

досліджень, (3-4 (74-75)), 109-120. URL:<http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/74-75/pdf/109-120.pdf>

20. Кузьміна, О., & Бусько, А. (2022). Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. Молодий вчений, (11 (111)), 85-89. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-19>

21. Левицька, А. О. (2013). Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation, (4), 155-163. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19

22. Ліщинська, В. В. (2018). Формування конкурентної стратегії підприємств із виробництва товарів повсякденного попиту. Агросвіт, (8), 41-47. URL:<http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2622&i=7>

23. Мардар, М. Р., Устенко І. А. Розробка маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності йогуртів локальних виробників. Агросвіт 17.2021. URL: [10-20 10.32702/2306-6792.2021.17.10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Agr_2021_17_10)

24. Микитюк, О. П., Кравченко, Т. В., & Онисенко, Т. С. (2018). Визначення конкурентних переваг інноваційного підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки, (1), 161-168. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2018_1_17

25. Мельник В. В., Харчук Т. В. Класифікація та загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства // Економіка та управління підприємствами. — 2010. — № 4. — С. 36

26. Молочна карта України — 2024. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2024/06/16/molochna-karta-ukrayini-2024/>

27. Молочний ринок –зростання, тенденції та прогноз (2019-2024). URL: <http://milkua.info/uk/post/molocnij-rinok-zrostanna-tendencii-ta-prognoz-2019-2024>

28. Національна молочна галузь має стати передовою і технологічною, і для цього насправді є можливість. Асоціація виробників України: веб-сайт. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/nacionalna-molocna-galuz-mae-stati-peredovou-i-tehnologickou-i-dla-cogo-naspravdi-e-mozlivist>

29. Овочі та фрукти. Ринок Столичний. URL: <https://kyivopt.com/ua/dlya-pokupciv/tsini/ovochi-ta-frukti3> (дата звернення: 15.04.2025)
30. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates>
31. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/>
32. Офіційний сайт ТОВ «Молочна компанія «Галичина» URL: <https://galychyna.com.ua>
33. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник / М. Портер – К.: Основи, 1998. – 390 с
34. Разумова, Г. В., Оскома О. В., Гаража. В. І. Формування попиту на ринку молочної продукції України. Економіка та держава 2022. С 63-67. URL: [10.32702/2306-6806.2022.2.63](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.63)
35. Рогоза, М. Є., Кононенко, Ж. А., & Яковенко, Т. І. (2024). Методологічні підходи у дослідженнях конкурентоспроможності підприємств. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18443>
36. Рожко, В. І., & Альошин, Д. Д. (2024). Дослідження та удосконалення конкурентних переваг підприємства. Problemy Ekonomiky, (1), 84-89 URL: <https://www.proquest.com/openview/0eba80f4ea36bf2b2c70c3f725abeaa2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2048964>
37. Северина, І., Філюк, Г., Скопенко, Н. (2024). Злиття та поглинання як стратегія розвитку компаній в умовах сучасних викликів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 1 (224), С. 104-110. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/12>
38. Споживання молока та молочної продукції в Україні . MilkUa.info: веб-сайт. URL: <http://milkua.info/uk/post/spozivanna-moloka-ta-molocnoi-produkcii-v-ukraini-znizilos-na-28>
39. Стахова, М. В., & Малик, О. В. (2017). Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 16, 468-473. URL: <http://global-national.in.ua/issue->

16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2962-stakhova-m-v-malik-o-v-konkurentnij-potentsial-yak-osnova-formuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva

40. Сумець, О. М. (2021). Стратегічний менеджмент: підручник. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/395690032.pdf>

41. Суханова, А. (2021). Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, (26). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

42. Ткаченко, А. М., & Колесник, Е. О. (2020). Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки», (4 (95)). URL:<http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>

43. Филук Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2009. 404с URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2019.03.04>

44. Филук, Г. Бондарук А. Теоретичні аспекти формування конкурентостійкості підприємства в умовах динамічних змін. Актуальні проблеми економіки, 2024. №2 (272). С. 49-57. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-272-49-57.URL:https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/02/2.24._topic_Halyna-M.-Fyliuk-Alla-A.-Bondaruk-49-57.pdf.

45. Хоменко, О. І. (2015). Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком, (3), 131-137. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_3_23

46. Цьвок, Д. Р., & Яворська, Н. П. (2017). Формування конкурентних переваг підприємства. Проблеми системного підходу в економіці, (5), 141-147. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_5_24

47. Ansoff I., Kipley D., Lewis A., Helm-Stevens R., Ansoff R. Implanting Strategic Management. Cham: Springer, 2018. 592 с.

48. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press, 1962. URL:https://books.google.com.ua/books?id=xvz4WOOYzmAC&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

49. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance
URL:<https://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>
50. Dairy trends & dairy alternatives top trends impact. Dairy market. Innova Market Insights веб-сайт. URL <https://www.innovamarketinsights.com/trends/dairy-trends/>
51. Dairy production and equipment. Tetra Pak. URL:
<https://www.tetrapak.com/en/solutions/processing/dairy>
52. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. HarperBusiness, 1974.
URL:<http://dSPACE.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4735/1/Management%20-%20Tasks%2C%20Responsibilities%2C%20Practices.pdf>
53. Evaluating the strategic position of an organisation through space analysis
URL:https://www.researchgate.net/publication/321275569_EVALUATING_THE_STRATEGIC_POSITION_OF_AN_ORGANISATION_THROUGH_SPACE_ANALYSIS
54. Ginevičius R., Podvezko V., Novotny M. and Komka A. (2012). Comprehensive quantitative assessment of the strategic potential of the enterprise.
URL:https://etalpykla.vilniustech.lt/bitstream/handle/123456789/134665/ece_Vol46_No1_65-84_Ginevicius.pdf?sequence=1&isAllowed=y
55. GEA dairy processing industry. GEA. URL:
<https://www.gea.com/en/industries/dairy-processing>
56. Henry A. Understanding Strategic Management. Oxford: Oxford University Press, 2008. 472 c. URL:
https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=M7wyEAAQBAJ&oi=fnd&pg=P1&ots=Z4u3ujiGyr&sig=I-LhVFkkypKkpE_IPiN_A2dVB8Y&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
57. Kosinova, N. N., Tolstel, M. S., Sazonov, S. P., & Vaysbeyn, K. D. (2016). Development of methodological approach to enterprise's financial strategy based on comprehensive evaluation of its strategic potential. European Research Studies Journal ,
URL: <https://ersj.eu/journal/517#>

58. Kosinova, N. N., Tolstel, M. S., Sazonov, S. P., & Vaysbeyn, K. D. (2016). Development of methodological approach to enterprise's financial strategy based on comprehensive evaluation of its strategic potential. European Research Studies Journal , URL: <https://ersj.eu/journal/517#>
59. Kotler P. Marketing Management. Pearson, 2019.. URL: https://muhasib-az.narod.ru/kita/b/menecment/Philip_Kotler_Marketing_Management.pdf
60. Kuzior, A.; Arefieva, O.; Poberezhna, Z.; Ihumentsev, O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. Sustainability 2022,14, 3258. URL: <https://doi.org/10.3390/su14063258>
61. Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy. New York: Free, 1.URL: <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/storage.thanksforthehelp.com/qfile/porter-michael-e-1980-extract-competitive-strategy-vyr2a2bw.pdf>
62. Production of Yoghurt. Teagasc. URL: <https://www.teagasc.ie/media/website/rural-economy/rural-development/diversification/1-Production-of-Yoghurt.pdf>
63. Stawasz E. Factors that Shape the Competitiveness of Small Innovative Companies Operating in International Markets with a Particular Focus on Business Advice. University of Łódź. URL: https://www.researchgate.net/publication/332095922_Factors_that_Shape_the_Competitiveness_of_Small_Innovative_Companies_Operating_in_International_Markets_with_a_Particular_Focus_on_Business_Advice
64. Thompson A., Strickland A., Gamble J. Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings. New York: McGraw-Hill Education, 2015. 416 c.
65. Wallpaper. (n.d.). Rooting for it: Blue Hill's vegetable yogurt makes it easy to hit your five a day. <https://www.wallpaper.com/lifestyle/rooting-for-it-blue-hills-vegetable-yogurt-makes-it-easy-to-hit-your-five-a-day>
66. Youcontrol. (n.d.).URL <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15406702&tb=file#express-universal-file>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за
2022-2023 роки

Таблиця 1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023р.

Актив	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2023 р.
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	382,581	3,631
первісна вартість	1001	382,654	7,193
накопичена амортизація	1002	73	3,562
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,256	50,118
Основні засоби	1010	193,007	256,261
первісна вартість	1011	386,982	510,141
Знос	1012	193,975	253,880
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокова деб	1040	27,080	19,134
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	603,924	329,144
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	297,831	432,119
виробничі запаси	1101	182,168	181,169
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	90,993	237,037
Товари	1104	24,670	13,913
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297,372	333,494
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом, авансами			
з бюджетом	1130	-	4,576
з податку на прибуток	1135	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24,653	34,666
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти			
Каса	1165	904	1,072
рахунки в банках	1166	129,907	136,086
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Усього за розділом II	1195	756,955	959,512
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1,360,879	1,288,656

Продовження таблиці 1

Пасив	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2023 р.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,000	10,000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	459,030	512,675
Неоплачений капітал	1425	5,000	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495 рік	464,030	522,675
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515 рік	57,835	92,899
Довгострокові зобов'язання з оренди	1516	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	53	53
Цільове фінансування	1525 рік	-	-
Усього за розділом II	1595 рік	57,888	92,952
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	60,000
Поточна кредиторська заборгованість за:			
- довгостроковими зобов'язаннями	1610	13,985	34,010
- товари, роботи, послуги	1615	270,993	287,603
- розрахунками з бюджетом	1620	11,638	5,757
- у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
- розрахунками зі страхування	1625	1,482	2,778
- розрахунками з оплати праці	1630	5,505	10,362
- розрахунками з одержаних авансів	1635	1,084	2,830
- розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	534,274	269,689
Усього за розділом III	1695	838,961	673,029
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, що підтримуються для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1,360,879	1,288,656

Таблиця 2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3,690,164	3,175,091
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2,763,650	2,334,666
Валовий:			
Прибуток	2090	926,814	840,425
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	55,954	51,857
Адміністративні витрати	2130	-78,444	-65,540
Витрати на збут	2150	728,127	-654,459

Продовження таблиці 2

Інші операційні витрати	2180	-97,293	-105,955
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	78,904	66,328
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	5,035	191
Фінансові витрати	2250	-18,385	-28,763
Інші витрати	2270	46	-7
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	65,778	37,749
Збиток	2295	-	-
Витрати / (кредит) з податку на прибуток	2310	-11,840	-6,795
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	53,938	30,954
Збиток	2355	-	-

Таблиця 3

Звіт про рух коштів (за непрямим методом) за 2023 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4,255,035	3,706,352
Повернення податків та зборів	3005	-	-
У тому числі податок на додану вартість	3010	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження субсидій, дотацій	3020	-	-
Надходження від повернення авансів	3025	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3030	10,878	5,112
Надходження від боржників (штрафи, пеня)	3035	-	24
Надходження від страхових премій	3040	-	-
Інші надходження	3050	8,941	11,207
Оплата товарів (робіт, послуг)	3100	-3,962,744	-3,132,758
Праця	3105	-1,715	-103,119
Відрахування на соціальні заходи	3110	-41,657	-28,159
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3115	-74,569	-74,569
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3116	-46,550	-43,660
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3117	-3,292	-2,931
Витрачання на оплату орендних платежів	3165	-	-
Інші витрачання	3190	-6,668	-1,980
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	25,415	190,110

Продовження таблиці 3

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації необоротних активів	3205	11,352	-
Надходження від отримання дивідендів	3215	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Витрачання на придбання необоротних активів	3260	-141,105	-183,358
Витрачання на надання позик	3270	-	-
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-129,753	-183,358
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Внесок капіталу	3300	5,000	-
Отримання позик	3305	204,062	115,548
Погашення позик	3350	-33,810	12,149
Витрачання на сплату відсотків	3360	-13,103	-
Витрачання на сплату зобов'язань з фінансової оренди	3365	-51,464	-22,236
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	110,685	81,163
Чистий рух коштів за звітний період	3400	6,347	87,915
Залишок коштів на початок року	3410	130,811	42,896
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	3450	137,158	130,811

Таблиця 4

Звіт про зміни в капіталі за 2023 рік

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Резервний капітал	Додатковий капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Разом
Залишок на початок року	4000	10,000			46,404	51,404
Коригування: Зміна облікової політики	4005					
Інші зміни	4090					
Скоригований залишок на початок року	4095	10,000			46,404	51,404
Чистий прибуток за звітний період	4100				30,954	30,954
Інший сукупний дохід	4110					
Відрахування до резервного капіталу	4210					
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225					
Інші зміни в капіталі	4290					
Разом зміни у капіталі	4295				30,954	30,954
Залишок на кінець року	4300	10,000				

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за
2021-2022 роки

Таблиця 5

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 075	382 581
первісна вартість	1001	2 298	382 654
накопичена амортизація	1002	1 223	73
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 977	1 256
Основні засоби	1010	216 423	193 007
первісна вартість	1011	343 040	386 982
знос	1012	126 617	193 975
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	27 080
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	369	-
Усього за розділом I	1095	222 844	603 924
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	209 336	297 831
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	281 564	297 372
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	18 443	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 604	24 653
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	42 896	130 811
Готівка	1166	643	904
Рахунки в банках	1167	42 253	129 907
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	16 478	6 288
Усього за розділом II	1195	582 321	756 955
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	805 165	1 360 879

Продовження таблиці 5

Пасив	Код Рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000	10 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	46 404	459 030
Неоплачений капітал	1425	(5 000)	(5 000)
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	51 404	464 030
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15 041	57 835
Довгострокові забезпечення	1520	53	53
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	15 094	57 888
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18 283	13 985
товари, роботи, послуги	1615	299 982	270 993
розрахунками з бюджетом	1620	1 972	11 638
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1 098	1 482
розрахунками з оплати праці	1630	4 019	5 505
за одержаними авансами	1635	28 677	1 084
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	384 636	534 274
Усього за розділом III	1695	738 667	838 961
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	805 165	1 360 879

Таблиця 6

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 175 091	2 369 461
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 334 666)	(2 055 421)
Валовий:			

Продовження таблиці 6

Прибуток	2090	840 425	313 640
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	51 857	341 028
Адміністративні витрати	2130	(165 946)	(123 801)
Витрати на збут	2150	(654 459)	(508 514)
Інші операційні витрати	2180	(5 183)	(6 642)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	66 328	33 999
Збиток	2195	-	-
Доходи від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	191	375
Фінансові витрати	2250	(28 763)	(22 737)
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	37 749	12 237
Збиток	2295	-	-
Витрати / (кредити) з податку на прибуток	2300	(6 795)	(1 283)
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	30 954	10 954
Збиток	2355	-	-

Таблиця 7

Звіт про рух коштів (за непрямим методом) за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	3 706 352	2 703 336
Повернення податків та зборів	3005	-	-
у тому числі податок на додану вартість	3006	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3010	-	-
Цільове фінансування	3015	-	-
Надходження субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3016	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3030	5 112	5 607
Надходження від боржників (штрафи, пеня)	3035	-	4
Надходження від страхових премій	3040	-	-
Інші надходження	3095	2 885	-

Продовження таблиці 7

Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(3 312 758)	(2 712 553)
Праці	3105	(103 119)	(92 163)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(28 159)	(22 096)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(74 569)	(33 133)
Зобов'язань з податку на прибуток	3116	(5 649)	(2 383)
Зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(43 660)	(6 274)
Зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(23 091)	(2 603)
Витрачання на оплату авансів	3135	-	-
Витрачання на сплату орендних платежів	3165	-	-
Інші витрачання	3190	(13 980)	(9 804)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	190 110	(151 999)
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих дивідендів	3215	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання необоротних активів	3260	(183 358)	(189 157)
Витрачання на надання позик	3275	-	-
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(183 358)	(189 157)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Отримання позик	3300	115 548	445 977
Інші надходження	3340	-	-
Погашення позик	3350	12 149	118 018
Сплата дивідендів	3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	-
Витрачання на сплату зобов'язаностей з фінансової оренди	3365	(22 236)	(33 197)
Інші платежі	3390	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	81 163	294 762
Чистий рух коштів за звітний період	3400	87 915	46 394
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	3405	42 896	89 290
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	3415	130 811	42 896

Таблиця 8

Звіт про зміни в капіталі

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Резервний капітал	Додатковий капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Разом
Залишок на початок року	4000	10 000			46 404	(5 000)	51 404
Інші зміни	4090						
Скоригований залишок на початок року	4095	10 000			46 404	(5 000)	51 404

Продовження таблиці 8

Чистий прибуток за звітний період	4100				30 954		30 954
Інший сукупний дохід	4110				381 672		381 672
Відрахування до резервного капіталу	4210						
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220						
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225						
Інші зміни в капіталі	4290						
Разом зміни у капіталі	4295				412 626		412 626
Залишок на кінець року	4300	10 000			459 030	(5 000)	464 030