

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ЧМИХАЛО ВІКТОРІЇ ЄВГЕНІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Корнілова Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №18 від «12» червня 2025 р.

В.о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ-2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ЧМИХАЛО ВІКТОРІЇ ЄВГЕНІВНИ

- 1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства»**
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.
- 2. Строк завершення роботи: 09.06.2025**
- 3. Підсумковий передзахист роботи: 03.06.2025**
- 4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади та практичні аспекти удосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.
- 5. Об'єкт дослідження:** процеси управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф».
- 6. Мета і завдання дослідження:**
Мета – узагальнення теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф» на ринку молочної продукції.
Завдання:
 - 6.1. Розглянути конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління.
 - 6.2. Дослідити методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.
 - 6.3. Здійснити конкурентний аналіз ТОВ «Люстдорф».
 - 6.4. Провести оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» на ринку молочної продукції.
 - 6.5. Розробити модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф».

6.6. Запропонувати організаційні заходи щодо посилення конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф»

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Конкурентоспроможність підприємства як об’єкт управління	6
1.2. Методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЛЮСТДОРФ» НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	23
2.1. Конкурентний аналіз ТОВ «Люстдорф» на ринку молочної продукції.....	23
2.2. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» на ринку молочної продукції	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЛЮСТДОРФ» НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	44
3.1. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф»	44
3.2. Організаційні заходи щодо посилення конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф»	51
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, нестабільного економічного середовища та високої динаміки технологічних змін проблема забезпечення та підтримки конкурентоспроможності промислових підприємств набуває особливої значущості. Посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках вимагає від підприємств швидкої адаптації до змін, впровадження інновацій, підвищення ефективності використання ресурсів і гнучкості управлінських рішень.

Промисловість відіграє ключову роль у формуванні національного доходу, зайнятості населення та розвитку експортного потенціалу країни. Тому підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств є не лише запорукою їхнього виживання та зростання, а й важливим чинником економічної безпеки держави. Водночас вітчизняні промислові підприємства часто стикаються з проблемами низької інноваційної активності, зношеності основних фондів, недостатнього рівня управлінської культури та браку інвестицій.

Управління конкурентоспроможністю як стратегічний напрям діяльності передбачає системне використання економічних, організаційних, маркетингових і технологічних інструментів для досягнення сталих конкурентних переваг. Саме тому дослідження теоретичних основ, інструментів та практичних підходів до ефективного управління конкурентоспроможністю промислового підприємства є надзвичайно актуальним і має важливе значення для розвитку як окремих суб'єктів господарювання, так і економіки в цілому.

Питанню управління конкурентоспроможністю підприємства присвятили свої наукові праці такі українські та зарубіжні науковці, як: Балан В.Г., Дикань, В.Л., Длігач А. О., Довгань Л. Є., Должанський І. З., Касич А. О., Клименко С.М., Кошелупов І. Ф., Портер М., Русс Д. А., Кучеренко С. К., Скудар Г.М. та інші.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф» на ринку молочної продукції.

Для здійснення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розглянути конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління;
- дослідити методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснити конкурентний аналіз ТОВ «Люстдорф»;
- провести оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» на ринку молочної продукції;
- розробити модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф»;
- запропонувати організаційні заходи щодо посилення конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф».

Предметом дослідження: теоретико-методичні засади та практичні аспекти удосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф».

Теоретико-методична основа роботи охоплює різні загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукових досліджень. У роботі використано такі методи: абстрактний, методи порівняльного аналізу, логічний, синтезу, аналітичний метод, абстрагування, метод аналізу ієрархій, методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, векторний метод, метод теорії бажаності та інші. Інформаційна база дослідження охоплює нормативно-правові та законодавчі акти України, практичні та теоретичні праці з менеджменту та стратегічного управління зарубіжних та українських

авторів, Інтернет-ресурси, наукові видання, а також матеріали внутрішньої звітності ТОВ «Люстдорф».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці моделі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, яка охоплює низку методів аналізу середовища, оцінювання конкурентоспроможності, портфельного аналізу та інших. Окрім цього, запропоновано організаційні заходи щодо посилення конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф». Також за допомогою методу теорії бажаності визначено пріоритетні напрями.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблена модель та запропоновані напрями вирішують проблему неефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. Розроблені рекомендації можуть бути використані на практиці в діяльності ТОВ «Люстдорф» та інших підприємств галузі.

Робота структурно складається із вступу, трьох розділів, висновків, а також списку використаних джерел із 60 найменувань. Повний обсяг роботи становить 76 сторінок, робота містить 11 рисунків, 29 таблиць та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління

Економічна конкуренція являє собою суперництво між суб'єктами господарювання за досягнення переваг на ринку. Її суть полягає в тому, що кожен учасник ринку намагається покращити свої результати, щоб привернути увагу споживачів або постачальників. В умовах конкуренції покупці мають змогу вибирати серед кількох варіантів товарів чи послуг, а сам процес вибору не піддається контролю з боку окремого суб'єкта економічної системи [6].

Конкурентоспроможність підприємства проявляється лише тоді, коли воно функціонує в умовах ринкової боротьби. В економіках з ринковою системою вона формується під впливом об'єктивних чинників, пов'язаних із розвитком виробництва, і є результатом дії численних складових – від технічного рівня до якості продукції, ефективної збутової політики та здатності підприємства реагувати на конкурентне середовище.

Поняття конкурентоспроможності має комплексний характер і є одним із ключових в економічному аналізі. Його суть розкривається через ідею змагання за кращі позиції на ринку. У науковій літературі можна зустріти різні підходи до тлумачення цього поняття. Основні розбіжності стосуються:

- ототожнення конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю його продукції або послуг;
- розмежування рівнів аналізу конкурентоспроможності – на локальному, національному чи міжнародному ринках;
- оцінювання складових конкурентоспроможності, зокрема стану виробничих потужностей підприємства, рівня розвитку трудових ресурсів тощо.

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» представлені у Додатку А.

Майкл Портер визначає конкурентоспроможність як «здатність підприємства, товару або послуги ефективно змагатися з ринковими аналогами, утримуючи стабільну позицію серед конкурентів». Іншими словами, йдеться про можливість компанії не лише вийти на ринок, а й утриматися на ньому завдяки вдалій стратегії, ефективному управлінню ресурсами та відповідності потребам цільової аудиторії [33].

На думку Іванової М. І., «конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності створювати для споживача більшу цінність, ніж це роблять конкуренти». Тобто підприємство повинно розробляти такі товари чи послуги, які мають суттєві переваги – функціональні, емоційні чи економічні – порівняно з аналогами на ринку, що забезпечує йому перевагу в очах клієнта [19].

Позняк С. наголошує на тому, що «конкурентоспроможним є те підприємство, яке володіє чіткими конкурентними перевагами. Ці переваги можуть проявлятися у здатності знижувати витрати, поліпшувати якість продукції, нарощувати обсяги виробництва та водночас зберігати або розширювати свою частку ринку, тобто забезпечувати стійкість і розвиток у конкурентному середовищі» [32].

Отже, поняття «конкурентоспроможність підприємства» розглядається науковцями та практиками з різних ракурсів, однак у більшості визначень простежується спільні риси. Основним змістовим елементом є здатність підприємства успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи прибутковість, стабільність та задоволення потреб споживачів краще за конкурентів.

Зарубіжні автори, зокрема Портер М., Котлер Ф., Крюгман П. та Грант Р., акцентують увагу на стратегічних перевагах, інноваційності, підвищенні продуктивності та ефективному використанні ресурсів як ключових факторів конкурентоспроможності. Натомість українські дослідники (Галич О. А., Мочерний С. В., Позняк С., Булах І. В.) зосереджують увагу на практичних аспектах – здатності задовольняти потреби споживачів, адаптуватися до змін

зовнішнього середовища, оптимізувати витрати та підтримувати ринкові позиції в довгостроковій перспективі.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є багатогранною економічною категорією, яка поєднує в собі як внутрішні можливості компанії, так і зовнішні виклики ринку.

На основі аналізу запропоновано власне визначення:

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання стабільно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи прибутковість і зростання за рахунок ефективного використання внутрішніх ресурсів, задоволення потреб споживачів краще, ніж конкуренти, а також здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати не лише як сукупність заходів з підвищення ефективності діяльності, а передусім як філософію управління всією системою підприємства в умовах ринкових відносин. Такий підхід орієнтує управлінську діяльність на вирішення комплексу стратегічних завдань, серед яких: глибоке вивчення потреб та очікувань споживачів, аналіз їхньої динаміки та змін; оцінювання поведінки, сильних і слабких сторін конкурентів; дослідження ринку, його тенденцій і перспектив; а також постійний моніторинг зовнішнього середовища. Кінцевою метою цього процесу є створення товарів і послуг, що перевершують за характеристиками пропозиції конкурентів та створюють для підприємства довгострокові конкурентні переваги [26].

Управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як цілеспрямовану, системну та комплексну діяльність, що має на меті постійне оновлення й розвиток конкурентних переваг. Цей процес здійснюється з урахуванням динамічних змін зовнішнього середовища та необхідності досягнення оптимального рівня прибутковості. Іншими словами, це управління не лише наявними перевагами підприємства, а й їхнім стратегічним нарощуванням, що є ключем до довгострокової стійкості на ринку.

Конкурентна перевага трактується як сукупність якісних характеристик діяльності підприємства, які дають змогу йому перевершувати конкурентів в економічному, технічному та організаційному аспектах. Вона виступає одним із головних орієнтирів у функціональному управлінні, що вимагає створення спеціального інструментарію для її ефективної реалізації [31].

Згідно з науковими підходами, управління конкурентоспроможністю виходить за межі суто ресурсного забезпечення й акцентує увагу на потенціалі розвитку підприємства. Цей підхід ґрунтується на стратегічному баченні майбутнього, де головна мета – розширення можливостей підприємства в умовах високої динаміки ринкового середовища. Необхідність такого управління пояснюється тим, що підприємства функціонують у нестабільному економічному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, частими змінами та появою нових викликів. Відтак, здатність до адаптації й модернізації конкурентних переваг набуває особливої актуальності.

Види конкурентних переваг представлені на рис. 1.1.

Конкурентні переваги підприємства можуть проявлятися в різних формах і визначають його здатність ефективно змагатися на ринку. Серед матеріальних переваг – власність на виробничі або торгові приміщення, доступ до земельних ресурсів або вдале розташування. Це забезпечує стабільність операцій і зменшує витрати в довгостроковій перспективі. До організаційних переваг належить ефективна побудова внутрішніх процесів, яка дає змогу створювати якісну продукцію за нижчою собівартістю [33].

Важливою є і репутація підприємства – позитивне сприйняття бренду серед споживачів і партнерів сприяє зростанню довіри, зменшує потребу в активній рекламі та полегшує освоєння нових ринків. Фінансові переваги охоплюють фінансову стабільність, доступ до капіталу, ефективне управління витратами та інвестиційну привабливість, що дають змогу підприємству зміцнювати позиції навіть у кризові періоди.

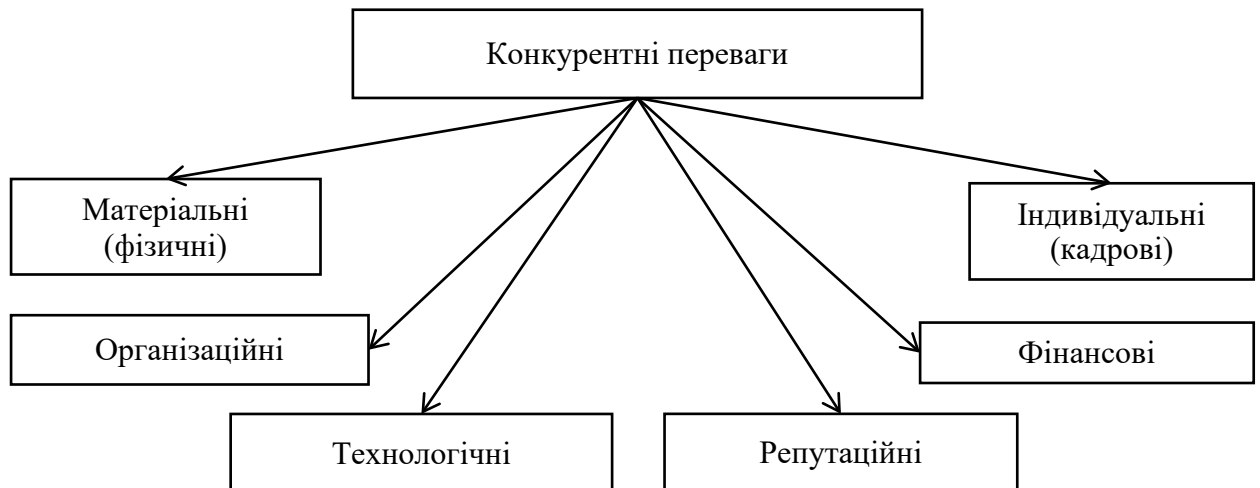


Рис. 1.1. Види конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором на основі [33].

Окремо варто виділити індивідуальні (кадровий потенціал) та технологічні переваги. Досвідчені й мотивовані працівники – це ресурс, який забезпечує високу продуктивність і здатність до змін. А нові або вдосконалені технології, особливо ті, що мають екологічний акцент, можуть стати визначальним фактором успіху, даючи змогу підприємству бути на крок попереду конкурентів.

Якісна конкурентна перевага має враховувати 4 критерії (рис. 1.2).

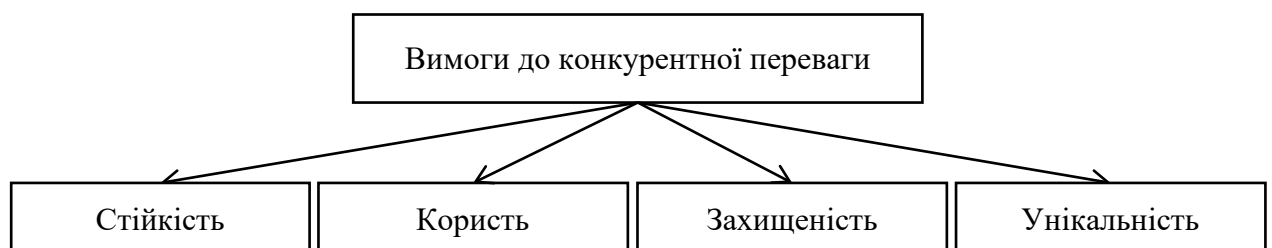


Рис. 1.2. Вимоги до конкурентної переваги*

Джерело: розроблено автором на основі [31].

Для того щоб конкурентна перевага була справді ефективною, вона повинна приносити очевидну користь як споживачеві, так і самій компанії. Це може проявлятися в економії часу, грошей, підвищенні якості життя клієнта чи зниженні витрат підприємства. Водночас важливо, щоб така перевага була

унікальною – тобто не схожою на ті, що пропонують конкуренти, або важко відтворюваною. Якщо покупець не може знайти їй рівноцінну заміну, вона починає відігравати вирішальну роль у виборі продукту чи послуги.

Ще одним критерієм є стійкість – перевага має зберігати свою актуальність навіть у разі змін на ринку, у законодавстві чи в технологіях. А юридичний захист гарантує, що конкуренти не зможуть легко скопіювати цю перевагу. Це може бути оформлення патенту, авторського права, торгової марки або комерційної таємниці. Тільки за таких умов компанія може впевнено будувати стратегію розвитку на основі своєї конкурентної переваги.

Конкурентоспроможність відіграє значну роль у розвитку підприємства, оскільки саме вона визначає здатність компанії ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції. Високий рівень конкурентоспроможності дає змогу бізнесу не лише зберігати свої позиції, а й активно зростати, розширювати ринки збуту, підвищувати прибутковість і залучати інвестиції. Завдяки цьому підприємство може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати інновації та зберігати актуальність своєї продукції чи послуг для споживача [43].

У стратегічному масштабі конкурентоспроможність виступає основою для довгострокового планування й формування конкурентних переваг. Вона дає змогу компанії чітко оцінювати власні сильні й слабкі сторони, порівнювати себе з лідерами галузі та впроваджувати ефективні управлінські рішення. Підприємства, які системно працюють над підвищенням конкурентоспроможності, демонструють вищу стійкість до ризиків, зростання лояльності клієнтів і здатність формувати позитивний імідж на ринку.

Однією з важливих умов формування конкурентоспроможності підприємства є ідентифікація та аналіз певної сукупності факторів, які здатні як підвищувати, так і знижувати її загальний рівень (табл. 1.1). Комплексне вивчення цих факторів дає змогу не лише оцінити потенціал підприємства, але й виявити його сильні та слабкі сторони у порівнянні з конкурентами. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для розробки ефективних управлінських

рішень і стратегічних заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства*

Фактор	Вплив
Внутрішні	
1. Якість продукції та послуг	Висока якість товарів або послуг дає змогу підприємству відрізнитися на ринку, привертати клієнтів.
2. Інновації та науково-технічний потенціал	Впровадження нових технологій і продуктів для задоволення потреб споживачів з урахуванням тенденцій.
3. Управлінські та організаційні структури	Ефективне управління, правильна організація внутрішніх процесів для підвищення результативності.
4. Внутрішні ресурси (капітал, трудові ресурси, виробничі потужності)	Наявність ресурсів, що забезпечують безперервність виробництва та виконання зобов'язань перед клієнтами.
5. Маркетингові стратегії та рекламна діяльність	Розробка ефективних стратегій просування, що відповідають потребам цільової аудиторії.
Зовнішні	
1. Конкурентне середовище	Сили конкурентів на ринку, рівень конкуренції, їхні стратегії та реакція на ринкові зміни.
2. Економічна ситуація (макроекономічні умови, валютні коливання)	Вплив економічних циклів, інфляції, змін у валютних курсах на витрати, ціни та попит на продукцію.
3. Політично-правові умови (регулювання, податкова політика)	Законодавчі та регуляторні вимоги, вплив державних органів на бізнес, податкове середовище.
4. Соціально-культурні фактори	Зміни в соціальних настроях, культурних перевагах споживачів, демографічних змінах.
5. Технологічні зміни (нові технології, інновації в галузі)	Впровадження нових технологій, що дають змогу покращити якість, знизити витрати або зростити обсяги виробництва.
6. Природно-екологічні фактори (екологічні норми, природні ресурси)	Вплив екологічних обмежень, використання природних ресурсів та ставлення до охорони навколишнього середовища.

Джерело: розроблено автором на основі [20].

Отже, конкурентоспроможність є результатом взаємодії як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори, такі як якість продукції, ефективність управління, наявність ресурсів і стратегій, безпосередньо визначають здатність підприємства досягати високих результатів на ринку.

Водночас, зовнішні фактори, такі як рівень конкуренції, економічна ситуація, політичні та правові умови, значно впливають на адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Тож, конкурентоспроможність є багатогранним і комплексним поняттям, що визначається здатністю підприємства адаптуватися до змінних умов ринку, ефективно використовувати свої ресурси та зберігати або посилювати свої позиції у конкурентному середовищі. При цьому ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства потребує застосування низки методів, які будуть розглянуті у наступному пункті роботи.

1.2. Методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства

Метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення стійкої позиції підприємства на ринку, зростання прибутковості та підвищення ефективності й гнучкості у конкурентному середовищі. Це передбачає адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі, оптимізацію витрат та інвестицій, а також розробку стратегії, що дає змогу досягати кращих результатів у порівнянні з конкурентами та забезпечувати сталий розвиток [8].

Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлені на рис. 1.3.

Суб'єкти управління включають власників, менеджмент, керівників підрозділів, фахівців з маркетингу, аналітиків та консультантів. Власники забезпечують стратегічне спрямування та фінансові ресурси, менеджмент координує діяльність різних підрозділів, а маркетингологи і аналітики здійснюють дослідження ринку, споживачів і конкурентів. Консультанти можуть надавати зовнішню експертизу для вдосконалення управлінських рішень [14].

Об'єкти управління включають рівень конкурентоспроможності, продукцію, послуги, процеси, персонал і стратегічні напрями. Управлінський

вплив поширюється на всі ці елементи для досягнення високих результатів на ринку [14].

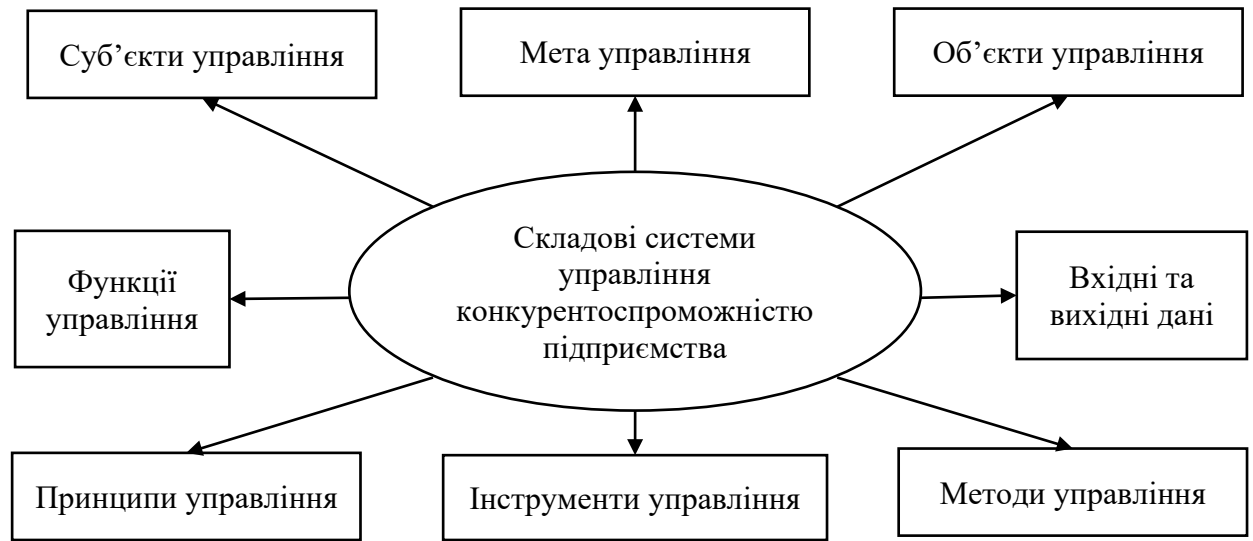


Рис. 1.3. Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства*

Джерело: розроблено автором на основі [14, 22, 24, 36, 38].

До основних функцій управління конкурентоспроможністю належать планування, організування, мотивування, контроль, аналіз і регулювання. Планування передбачає визначення стратегічних цілей та шляхів їх досягнення. Організування спрямоване на забезпечення необхідних ресурсів та ефективну розподільчу структуру. Мотивування та контроль забезпечують виконання завдань, а аналіз і регулювання дають змогу коригувати дії підприємства залежно від змін внутрішнього та зовнішнього середовища [36].

Вхідні дані включають інформацію про ринок, конкурентів, споживачів і ресурси підприємства, яка є основою для ухвалення управлінських рішень. Ці дані допомагають оцінити поточну ситуацію на ринку та виявити можливості для поліпшення конкурентоспроможності. Вихідні дані включають управлінські рішення, стратегії, інновації та маркетингові дії, які реалізуються для досягнення встановлених цілей і підтримки стійкої конкурентної позиції [24].

Принципи управління конкурентоспроможністю охоплюють системність, адаптивність, науковість, об'єктивність, гнучкість і цілеспрямованість. Системність вимагає комплексного підходу до управління всіма елементами підприємства, а адаптивність дає змогу швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Науковість забезпечує обґрунтованість прийнятих рішень, об'єктивність сприяє точному аналізу даних, гнучкість дає змогу змінювати стратегії за потреби, а цілеспрямованість сприяє фокусуванню на головних завданнях [38].

Основними завданнями системи управління конкурентоспроможністю підприємства є:

- подолання (або ж зменшення) кількості деструктивних факторів, які мають вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства (від змін в економічному середовищі до внутрішніх проблем, таких як неефективне управління або застаріле обладнання);
- посилення конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення певного рівня гнучкості управлінських рішень згідно з умовами конкуренції на певному ринку (швидке введення нових продуктів, коригування цінових стратегій, зміна маркетингових кампаній та інше) [22].

Ефективно організований процес управління конкурентоспроможністю забезпечує не лише стабільність діяльності компанії, а й сприяє зростанню її позицій на ринку, даючи змогу своєчасно реагувати на зовнішні виклики та максимально використовувати внутрішній потенціал (рис. 1.4).

Першим етапом є встановлення стратегічних цілей, які визначають загальний вектор розвитку підприємства, з урахуванням його місії, бачення, довгострокових інтересів і потреб ринку. Саме на цьому етапі формуються ключові орієнтири, що слугують основою для подальшої конкурентної стратегії.

Далі здійснюється аналіз внутрішнього середовища підприємства, який охоплює оцінювання його ресурсного потенціалу, організаційної структури, кадрового складу, виробничих потужностей та фінансових можливостей.

Такий аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що критично важливо для подальших стратегічних рішень.



Рис. 1.4. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства*

Джерело: розроблено автором на основі [43].

Паралельно із цим проводиться аналіз зовнішнього середовища та конкурентних умов галузі, в межах якого досліджується ринок, тенденції його розвитку, бар'єри входу, правове поле, а також технологічні, економічні й соціальні чинники, що впливають на конкурентну ситуацію.

Після цього здійснюється визначення головних конкурентних переваг, які можуть забезпечити підприємству стійку позицію на ринку. Визначаються ті характеристики продукції, сервісу, цінової політики або інновацій, що дають змогу компанії вигідно вирізнитися серед інших гравців галузі.

Ідентифікація ключових конкурентів є наступним кроком, який передбачає не лише визначення основних суперників на ринку, але й глибоке розуміння їхніх стратегій, сильних сторін, слабкостей та ринкових позицій. Такий аналіз дає змогу оцінити власну позицію більш об'єктивно.

На основі зібраної інформації здійснюється оцінювання конкурентоспроможності як самого підприємства, так і його основних конкурентів. Порівняльне оцінювання проводиться за рядом критеріїв, що дає змогу встановити рівень конкурентної сили та виявити прогалини у конкурентній боротьбі.

Після діагностики конкурентного становища відбувається визначення можливих шляхів і способів підвищення конкурентоспроможності, таких як інноваційні зміни у продукції, вдосконалення бізнес-процесів, маркетингової діяльності, розширення ринків збуту, тощо.

Далі розробляється комплекс практичних заходів щодо посилення конкурентоспроможності. Ці заходи мають бути системними, ресурсно забезпеченими та узгодженими з довгостроковими цілями підприємства.

Завершальним етапом виступає моніторинг та внесення коректив, під час якого відслідковується ефективність реалізованих заходів і здійснюється своєчасне реагування на зміни зовнішнього або внутрішнього характеру. Цей етап гарантує адаптивність та гнучкість процесу управління конкурентоспроможністю, що дає змогу підприємству залишатися конкурентно активним у довгостроковій перспективі [43].

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємству необхідно мати актуальну та достовірну інформацію щодо себе та конкурентів (Додаток Б).

Джерела інформації для управління конкурентоспроможністю підприємства поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать фінансова та управлінська звітність, дані про виробництво, витрати, продажі, маркетингові дослідження та CRM-системи. Вони дають змогу оцінити ефективність діяльності, виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також обґрунтовано формувати стратегію розвитку [9].

Зовнішні джерела включають інформацію про конкурентів, галузеві тенденції та ринкову ситуацію, яку можна отримати з відкритих платформ (сайти, соцмережі, ЗМІ, аналітичні звіти), публічних реєстрів (YouControl,

ЄДРПОУ, Prozorro) і статистичних служб. Важливу роль також відіграє аналітика від консалтингових компаній і відгуки споживачів на рейтингових платформах. Поєднання цих джерел дає змогу підприємству оперативно реагувати на зміни, зміцнювати конкурентні позиції та знижувати ризики.

У процесі управління конкурентоспроможністю підприємства застосовують низку методів, які охоплюють різні аспекти їхнього функціонування (табл. 1.2).

Стратегічно-аналітичні (матричні) методи займають провідне місце в системі управління конкурентоспроможністю, оскільки вони дають змогу підприємству не лише оцінити свою позицію на ринку, але й сформулювати стратегію розвитку. В матричних методах використовуються показники, які визначають конкурентоспроможність. PESTEL-аналіз використовується для вивчення впливу зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних і технологічних), тоді як SPACE-аналіз дає змогу визначити стратегічну позицію компанії на основі фінансових показників, конкурентного становища, стабільності середовища та внутрішніх можливостей. Матриця BCG дає змогу класифікувати продукти за рівнем росту ринку та часткою компанії, а матриця GE/McKinsey враховує привабливість галузі та конкурентоспроможність бізнес-одиниць [44].

Не менш важливими є графічні та візуалізаційні методи, що дають змогу зручно представити результати аналізу конкурентного середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Такі інструменти, як діаграми (секторні, стовпчикові, лінійні) чи аналітичні графіки, дають змогу швидко оцінити динаміку показників і виявити ключові зміни. Для регіонального або ринкового аналізу можуть використовуватись картограми і картодіаграми, а профілі конкурентів і радарні діаграми (Spider chart) дають змогу порівнювати підприємство з конкурентами за низкою показників. Водночас bubble chart є ефективним способом представлення мультифакторного аналізу, а аналіз життєвого циклу продукту (PLC) допомагає визначити поточну стадію

розвитку продукції на ринку та відповідно адаптувати маркетингову чи виробничу стратегію. [8].

Таблиця 1.2

Методи управління конкурентоспроможністю підприємства*

Група	Сутність	Методи
Стратегічно-аналітичні методи (матричні)	Оцінювання стратегічного становища підприємства та вибір напрямів розвитку	Матриця Ансоффа, матриця GE/McKinsey, STEP-аналіз, матриця Портера, матриця Томпсона – Стрікланда, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), SPACE-аналіз
Графічні та візуалізаційні методи	Візуалізація конкурентних позицій, ринкових тенденцій і динаміки розвитку	Bubble chart, багатокутники (Spider chart), аналіз життєвого циклу продукту (PLC), профілі конкурентів, діаграми (секторні, стовпчикові, лінійні), картограми та картодіаграми, аналітичні графіки
Індексні та рейтингові методи	Кількісне оцінювання конкурентних переваг та позицій	Метод GAP-аналізу, індекс конкурентної сили, індекс галузевої привабливості, метод зважених коефіцієнтів, метод бенчмаркінгу, метод інтегрального оцінювання конкурентоспроможності, рейтингове оцінювання позицій
Експертно-аналітичні методи	Врахування думки фахівців для обґрунтування управлінських рішень	Метод ранжування, метод експертних оцінок (Delphi, анкетування), метод балів, метод парних порівнянь, аналіз пріоритетів (АНР), Fuzzy-аналіз
Економіко-математичні та кількісні методи	Моделювання економічних процесів для прогнозування й оптимізації	Метод сценарного аналізу, моделі прогнозування попиту, метод системної динаміки, моделі оптимізації ринкової поведінки, системи рівнянь, економетричні моделі

Джерело: розроблено автором на основі [3, 8, 14, 29, 44].

Приклад профілів конкурентних переваг представлено на рис. 1.5.

Індексні та рейтингові методи дають змогу отримати інтегральну картину на основі числових значень. Наприклад, метод інтегрального оцінювання або індекс конкурентної сили дають змогу об'єктивно порівняти декілька підприємств за сукупністю параметрів, включаючи фінансові, маркетингові та виробничі показники. Метод зважених коефіцієнтів враховує важливість кожного критерію, а рейтингове оцінювання позицій дає змогу розташувати компанії за рівнем їхньої конкурентоспроможності. Також у цю групу включають бенчмаркінг, як метод порівняння з лідерами галузі, індекс

галузевої привабливості, що враховує загальну ринкову перспективу, та GAP-аналіз, який допомагає виявити розрив між поточними та бажаними показниками [14].

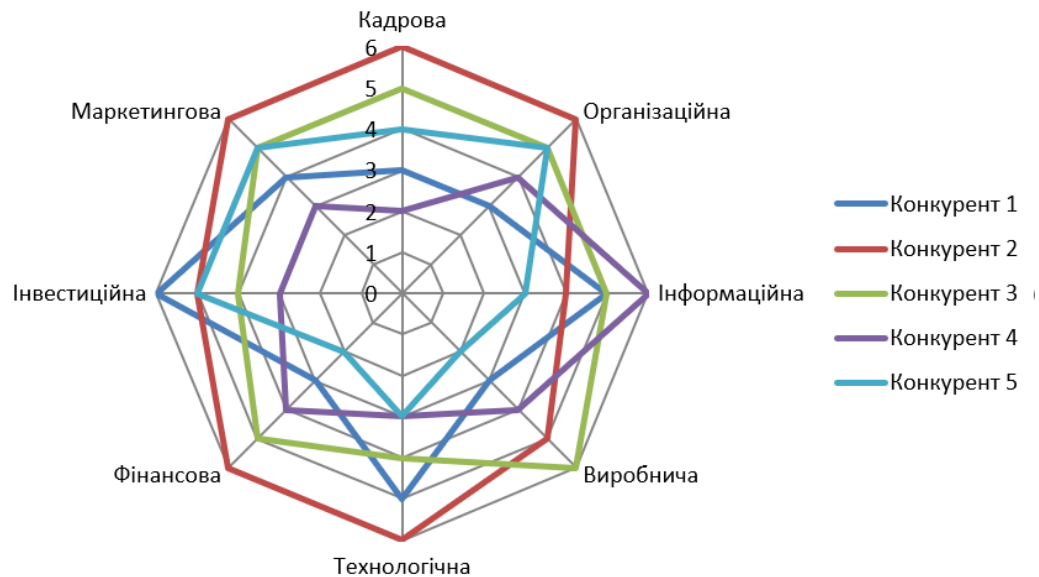


Рис. 1.5. Приклад профілів конкурентних переваг*

Джерело: розроблено автором.

У ситуаціях, коли кількісних даних недостатньо, застосовуються експертно-аналітичні методи, що ґрунтуються на знаннях і судженнях фахівців. Так, метод експертних оцінок, у тому числі Delphi та анкетування, дає змогу зібрати думки спеціалістів щодо ключових факторів успіху. Метод балів, ранжування, а також парні порівняння є простими, але ефективними способами визначення пріоритетів або порівняння альтернатив. Більш складний аналіз ієрархій (АНР) дає змогу формалізувати складні управлінські рішення, а Fuzzy-аналіз забезпечує врахування нечіткості та невизначеності в даних [3].

Метод аналізу ієрархій, розроблений Томасом Сааті, застосовується за кількома етапами (рис. 1.6).

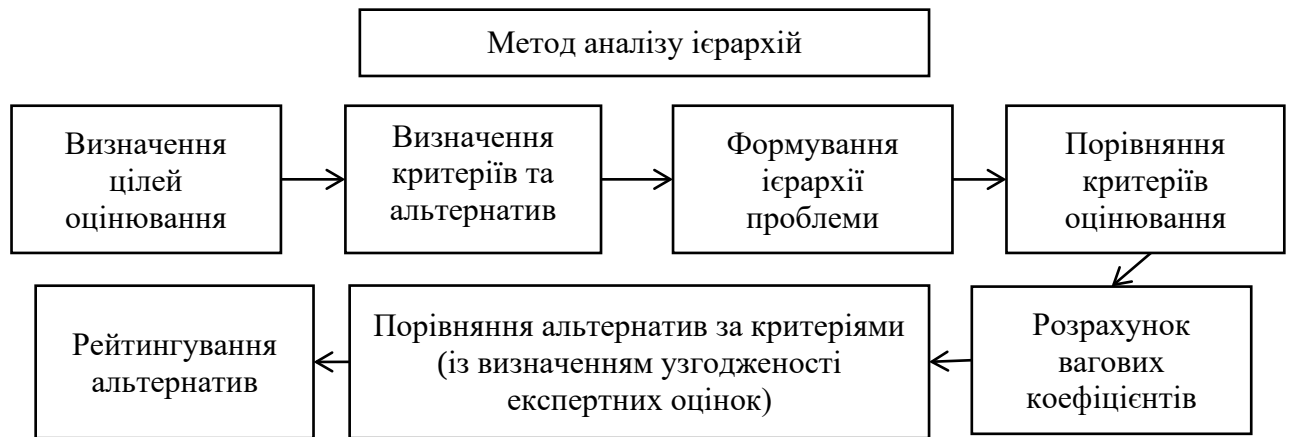


Рис. 1.6. Етапи застосування методу аналізу ієрархій*

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Для обґрунтованого прийняття рішень на основі кількісних показників доцільно використовувати економіко-математичні та кількісні методи. Сценарний аналіз дає змогу моделювати можливі варіанти розвитку подій та оцінити наслідки кожного сценарію для конкурентних позицій підприємства. Моделі прогнозування попиту дають змогу визначити майбутні обсяги реалізації, що важливо для планування ресурсів. Економетричні моделі використовуються для вивчення залежностей між ринковими змінними, а системи рівнянь та моделі оптимізації ринкової поведінки дають змогу знаходити оптимальні стратегії в умовах обмежень. Метод системної динаміки застосовується для вивчення довгострокових взаємозв'язків між різними компонентами підприємства та ринку, забезпечуючи більш глибоке розуміння механізмів впливу на конкурентоспроможність [29].

Вибір методів залежить від низки факторів, таких як розмір компанії, галузь, етап життєвого циклу та доступні ресурси. Для малих підприємств зазвичай обираються простіші методи, оскільки їм необхідна інформація зібрати складніше. Великі компанії можуть використовувати складніші підходи, як економетричні моделі чи сценарний аналіз.

Отже, процес управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює встановлення стратегічних цілей, постійний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення конкурентних переваг, ідентифікацію

ключових конкурентів, оцінювання конкурентоспроможності, визначення шляхів та способів її посилення, розробка для цього комплексу заходів, моніторинг та корективи.

Для забезпечення результативності управління важливим є системне використання інформації з різноманітних джерел. Внутрішня інформація підприємства дає змогу оцінити наявні ресурси, виробничий потенціал та організаційну ефективність. Зовнішні джерела – такі як офіційні фінансові портали (YouControl, Опендатабот), сайти конкурентів, галузеві рейтинги та аналітика – забезпечують глибоке розуміння ринкових умов, позицій конкурентів і споживчих тенденцій. Саме інтеграція внутрішніх і зовнішніх даних дає змогу будувати обґрунтований процес управління конкурентоспроможністю.

Також підприємствам варто здійснювати правильний вибір методів управління конкурентоспроможністю, який залежить від масштабів підприємства, галузі, ресурсоємності, а також стратегічних пріоритетів. Доцільно застосовувати сукупність підходів: стратегічно-аналітичні (матричні) методи для формування напрямів розвитку, графічні та візуалізаційні – для візуального порівняння та презентації даних, індексні – для кількісного оцінювання позицій підприємства, експертно-аналітичні – для врахування професійних думок і оцінок, та економіко-математичні – для глибокого моделювання майбутніх сценаріїв. Комбінування цих методів дає змогу приймати комплексні управлінські рішення, що враховують як поточну ситуацію, так і потенційні загрози та можливості.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЛЮСТДОРФ» НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Конкурентний аналіз ТОВ «Люстдорф» на ринку молочної продукції

ТОВ «Люстдорф» є одним з провідних підприємств України у сфері виробництва молочної продукції. Компанія була створена ще у 1997 році в місті Іллінці Вінницької області на базі молокозаводу. Вже на початку своєї діяльності підприємство модернізувало виробництво, запровадивши сучасні європейські технології, зокрема для виготовлення молока тривалого зберігання.

Сьогодні компанія виробляє понад 100 видів продукції під такими брендами, як «Селянське», «Весела бурьонка», «Бурьонка», «Смачно шеф», «Green Smile», «Ідеаль Немолоко», «Despicable Me». Компанія є одним із перших в Україні виробників безлактозної продукції та рослинних альтернатив молоку.

Виробничі потужності розташовані на площі 32 тисячі квадратних метрів, і щодня тут переробляється до 450 тон молока. У виробництві застосовуються сучасні технології, зокрема мікрофільтрація та високотемпературна обробка, що дає змогу забезпечити якість і довший термін зберігання продукції.

Сировина надходить від понад 50 фермерських господарств з різних регіонів України. Компанія має власний автопарк молоковозів, що гарантує належні умови транспортування. Виробництво відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки харчових продуктів.

ТОВ «Люстдорф» активно розвиває дистрибуцію в Україні та експортує продукцію до понад 25 країн. Підприємство утримує лідерські позиції на вітчизняному ринку у сегменті ультрапастеризованого молока, вершків, коктейлів, безлактозних і рослинних напоїв.

ТОВ «Люстдорф» пропонує широкий та різноманітний асортимент молочної та альтернативної продукції, що охоплює як традиційні молочні вироби (молоко, сметана, вершки, масло, кефір, ряжанка), так і сучасні продукти для цільових споживчих груп – йогурти, молочні коктейлі, безлактозні та рослинні напої. Підприємство використовує інноваційні технології (ультрапастеризація, мікрофільтрація, термостатне виробництво) та різні формати упаковки (Tetra Pak, харчова плівка, фольга, пластикові стаканчики), що забезпечує збереження якості продукції, зручність транспортування та довший термін зберігання. Асортимент дає змогу задовольнити потреби як масового споживача, так і окремих категорій – дітей, людей із непереносимістю лактози або веганів. Таким чином, ТОВ «Люстдорф» демонструє стратегічну орієнтацію на широку ринкову аудиторію та гнучке реагування на тенденції споживання.

Характеристику брендів ТОВ «Люстдорф» представлено у Додатку Г.

ТОВ «Люстдорф» демонструє чітко сегментований підхід до задоволення потреб різних груп споживачів. Кожен бренд орієнтований на конкретну аудиторію. Наприклад, «Селянське» – на традиційного споживача, який цінує натуральність і доступність. Бренди «Весела бурьонка» і «Despicable Me» орієнтовані на дітей, що підкреслюється як асортиментом, так і дизайном. Окрему категорію формують бренди рослинного напрямку – «Green Smile» та «Ідеаль Немолоко», які задовольняють запити споживачів із особливими дієтичними вимогами або веганським способом життя. Така багаторівнева брендова стратегія дає змогу компанії одночасно бути присутньою у традиційному, нішевому та інноваційному сегментах ринку.

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства, наведено основні показники діяльності за 2021–2024 роки (табл. 2.1).

У 2021–2024 роках ТОВ «Люстдорф» демонструвало поступове зростання доходу та активів, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Однак у 2024 році компанія вперше за період зазнала збитку, що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням зобов'язань. При цьому спостерігається

стійке скорочення кількості персоналу, що може свідчити про оптимізацію виробничих процесів або антикризові заходи пов'язані із війною. Загалом, попри позитивну динаміку доходів, фінансова стабільність компанії вимагає додаткової уваги через зростання боргового навантаження та зниження прибутковості.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Люстдорф» за 2021–2024 роки*

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід, млн грн	4240,74	4119,81	4398,82	4850,16
Чистий прибуток, млн грн	62,28	356,72	176,57	–13,39
Активи, млн грн	1965,85	2162,69	2451,64	2515,38
Зобов'язання, млн грн	451,86	413,82	524,51	703,71
Кількість працівників, осіб	1762	1497	1484	1419

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Ланцюгові прирости показників представлені в табл. 2.2 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.2

Ланцюгові прирости основних показників діяльності ТОВ «Люстдорф» за 2021–2024 роки*

Показник	2022	2023	2024
Дохід, %	–2,85	6,77	10,26
Чистий прибуток, %	472,77	–50,50	–107,58
Активи, %	10,01	13,36	2,60
Зобов'язання, %	–8,42	26,75	34,17
Кількість працівників, %	–15,04	–0,87	–4,38

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Аналіз ланцюгових приростів показує нестійку динаміку діяльності підприємства. Доходи зростають упродовж останніх двох років, причому темп приросту в 2024 році (10,26%) свідчить про активізацію комерційної діяльності.

Водночас чистий прибуток демонструє різкі коливання: після значного зростання у 2022 році (+472,77%) відбулося поступове зниження в 2023-му (–50,50%), а в 2024-му – збиток (–107,58%), що є негативною тенденцією.

Активи компанії стабільно зростають, але темпи їх приросту сповільнюються. Особливо тривожним є стрімке зростання зобов'язань, яке в 2024 році перевищило 34%, що може свідчити про підвищене боргове навантаження або зовнішнє фінансування для підтримки операційної діяльності. Крім того, триває скорочення персоналу, що може бути ознакою структурної перебудови або спроби зменшити витрати. Загалом, фінансові ризики підприємства посилюються, незважаючи на зростання доходів та активів.

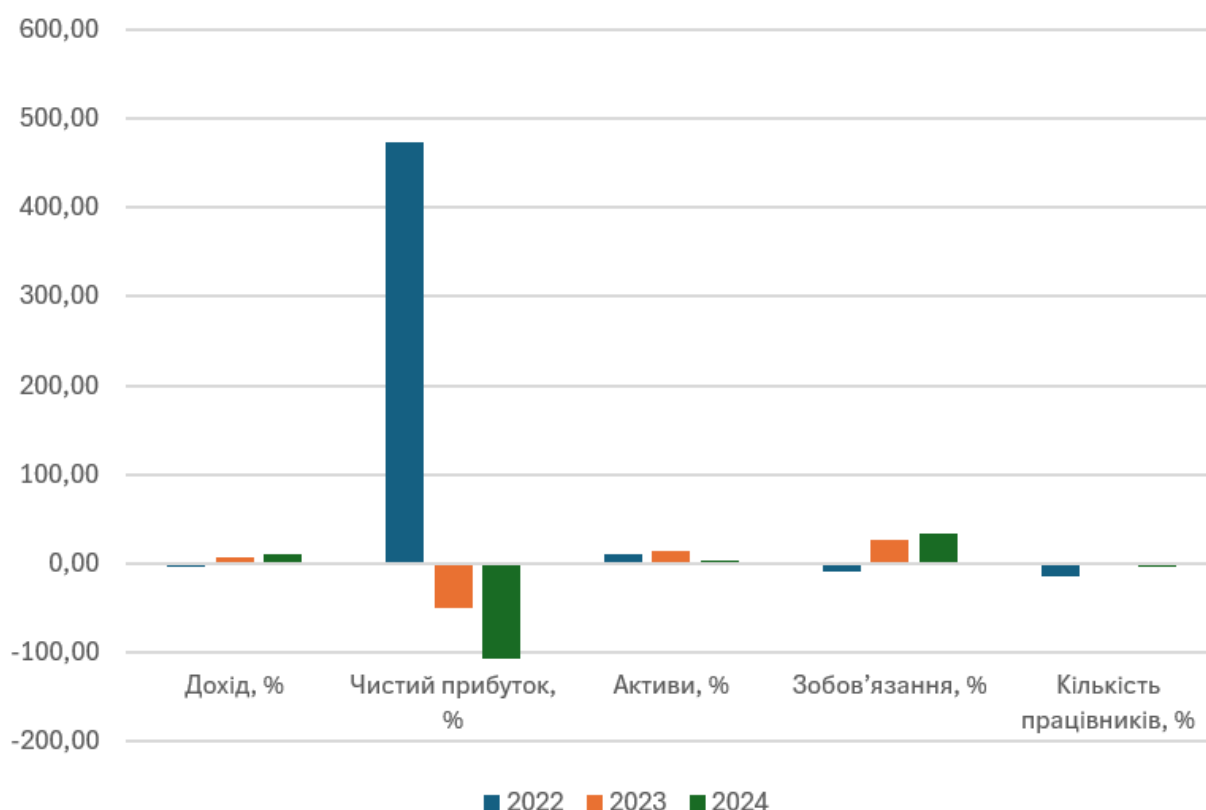


Рис. 2.2. Динаміка ланцюгових приростів основних показників діяльності ТОВ «Люстдорф» за 2021–2024 роки*

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

SNW-аналіз ТОВ «Люстдорф» представлено в табл. 2.3.

За результатами проведеного SNW-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Люстдорф» має низку стратегічно сильних позицій, які забезпечують його стійкість на ринку. До сильних сторін належать: інноваційність продукції (включаючи альтернативні рослинні напої), широка та актуальна продуктова

лінійка, налагоджена система дистрибуції, потужні виробничі ресурси, позитивна ринкова репутація та наявність загальної стратегії розвитку. Водночас, є низка нейтральних позицій, які потребують вдосконалення: організаційна структура, впровадження IT-рішень, маркетинг, кадровий потенціал і витратна структура. Слабкою стороною є фінансовий стан підприємства у 2024 році, що засвідчує збитковість за результатами року. Це вказує на необхідність посилення фінансового контролю, оптимізації витрат і підвищення ефективності управління для забезпечення довгострокової стабільності.

Таблиця 2.3

SNW-аналіз ТОВ «Люстдорф»*

№	Критерій	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	Інноваційність продукції (альтернативне молоко, нові лінійки)	+		
2	Організаційна структура управління		+	
3	Дистрибуція та логістика	+		
4	Кваліфікація та мотивація персоналу		+	
5	Загальна стратегія розвитку підприємства	+		
6	Рівень впровадження інформаційних технологій		+	
7	Стан виробничих потужностей та технологічного обладнання	+		
8	Фінансовий стан підприємства у 2024 році			+
9	Репутація та імідж брендів на ринку	+		
10	Ефективність маркетингу та просування продукції		+	
11	Асортимент продукції та його відповідність ринку	+		
12	Структура витрат та ефективність контролю витрат		+	

Джерело: розроблено автором.

З метою аналізу зовнішнього середовища підприємства здійснено PEST-аналіз (табл. 2.4).

PEST-аналіз ТОВ «Люстдорф» вказує на низку важливих чинників, що можуть суттєво вплинути на діяльність компанії. Серед політичних факторів підприємство стикається з негативними впливами, такими як зміни в

законодавстві, регулювання харчової промисловості, експортні мита та квоти. Ці фактори створюють ризики для підприємства, що обмежують його здатність адаптуватися до змін, і сприяють негативним економічним наслідкам. Політичні фактори мають інтегральну оцінку $-5,08$, що вказує на несприятливу політичну ситуацію для розвитку підприємства.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ТОВ «Люстдорф»*

Найменування фактора	Середня оцінка експертів	Вага	Позитивний , негативний фактор	Інтегральна оцінка
1. Політичні				
Регулювання харчової промисловості	8	0,25	–	–2,00
Податкові зміни	8,66	0,22	–	–1,91
Експортні мита та квоти	9,33	0,18	–	–1,68
Підтримка сільського господарства	8,33	0,19	+	+1,58
Законодавчі зміни щодо екологічних стандартів	6,66	0,16	–	–1,07
2. Економічні				
Зміни цін на сировину	8,66	0,24	–	–2,08
Інфляція та купівельна спроможність	7,66	0,23	–	–1,76
Курс валют	7,33	0,21	–	–1,54
Рівень доходів населення	7,66	0,17	+	+1,30
Конкуренція в молочному секторі	6	0,15	–	–0,90
3. Соціальні				
Попит на здорове харчування	8,66	0,29	+	+2,51
Зміни в споживчих звичках	8,33	0,23	+	+1,92
Соціальна відповідальність підприємства	7	0,21	+	+1,47
Освітній рівень та здоров'я населення	6,66	0,15	+	+1,00
Тенденції урбанізації	6,33	0,12	+	+0,76
4. Технологічні				
Автоматизація виробництва	8,33	0,26	+	+2,17
Розвиток цифрових технологій у маркетингу	7,66	0,19	+	+1,46
Інновації в упаковці	8,66	0,24	+	+2,08
Впровадження нових методів контролю якості	8	0,28	+	+2,24
Розвиток альтернативних продуктів	8,33	0,13	+	+1,08

Джерело: розроблено автором.

Економічні фактори також мають значний негативний вплив. Зміни цін на сировину, інфляція, коливання валютного курсу та високий рівень конкуренції у молочному секторі створюють економічні труднощі для ТОВ «Люстдорф». Однак, є і позитивний аспект: зростання рівня доходів населення може допомогти зберегти попит на продукцію. Інтегральна оцінка економічних факторів становить $-4,98$, що підкреслює наявність економічних викликів для компанії.

Соціальні фактори, на відміну від політичних і економічних, мають позитивний вплив. Попит на здорове харчування та зміни в споживчих звичках відкривають нові можливості для компанії. Додатково, зростання уваги до соціальної відповідальності підприємства та покращення рівня здоров'я населення дають змогу зберігати позитивну динаміку розвитку. Оцінка соціальних факторів складає $+7,66$, що свідчить про значний потенціал для розвитку підприємства в умовах змін у соціальній сфері.

Технологічні фактори є найбільш позитивними для ТОВ «Люстдорф». Інновації у виробництві, автоматизація процесів, впровадження нових методів контролю якості та розробка нових упаковок створюють значні можливості для розвитку компанії. Розвиток цифрових технологій у маркетингу також відкриває нові канали для просування продукції. Інтегральна оцінка технологічних факторів становить $+9,03$, що підтверджує, що підприємство має значний потенціал завдяки впровадженню інновацій.

Загальна інтегральна оцінка за всіма факторами $+6,63$. ТОВ «Люстдорф» зіткнеться з деякими політичними та економічними викликами, однак соціальні та технологічні фактори надають компанії великі можливості для зростання.

Для комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища здійснено SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.5), на основі якого побудовано IFE- та EFE-матриці.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Люстдорф»*

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
– широкий продуктовий портфель (включно з рослинними напоями та дитячим харчуванням); – сучасне технологічне виробництво, автоматизація; – відомі бренди, впізнаваність на ринку; – частка безлактозної та альтернативної продукції; – розгалужена система дистрибуції в Україні.	– збитки у 2024 році, фінансова нестабільність; – залежність від імпортової сировини, валютні ризики; – скорочення штату працівників; – відсутність активної експансії на зовнішні ринки; – висока залежність від державного регулювання.
O – Можливості	T – Загрози
– зростання попиту на здорову та безлактозну продукцію; – розвиток ринку рослинних альтернатив; – активне впровадження цифрового маркетингу та e-commerce; – потенціал експорту до ЄС; – участь у державних програмах підтримки агробізнесу.	– політична та економічна нестабільність; – зростання конкуренції серед виробників молочної продукції; – інфляція, зниження купівельної спроможності; – посилення екологічних стандартів; – волатильність цін на сировину (молоко, зернові)

Джерело: розроблено автором.

IFE-матриця ТОВ «Люстдорф» представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

IFE-матриця ТОВ «Люстдорф»*

Внутрішні фактори успіху		Вага	Середня оцінка	Зважена оцінка
S – Сильні сторони				
S1	Широкий асортимент продукції	0,11	5,66	0,62
S2	Сучасне технологічне виробництво, автоматизація	0,11	4	0,44
S3	Відомі бренди, впізнаваність на ринку	0,12	5,33	0,64
S4	Частка безлактозної та альтернативної продукції	0,07	5	0,35
S5	Розгалужена система дистрибуції в Україні	0,11	4,66	0,51
W – Слабкі сторони				
W1	Збитки у 2024 році, фінансова нестабільність	0,11	1,33	0,15
W2	Залежність від імпортової сировини, валютні ризики	0,09	3	0,27
W3	Скорочення штату працівників	0,10	2,33	0,23
W4	Відсутність активної експансії на зовнішні ринки	0,10	2,66	0,27
W5	Висока залежність від державного регулювання	0,09	2,33	0,21
Загальна оцінка				3,67

Джерело: розроблено автором.

За результатами ІFE-матриці ТОВ «Люстдорф» отримало інтегральну оцінку 3,67, що свідчить про сильне внутрішнє середовище підприємства. Компанія має вагомі конкурентні переваги у вигляді широкого асортименту, впізнаваних брендів і сучасного виробництва, які компенсують наявні слабкі сторони, зокрема фінансову нестабільність та кадрове скорочення.

EFE-матриця представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

EFE-матриця ТОВ «Люстдорф»*

Зовнішні фактори успіху		Вага	Середня оцінка	Зважена оцінка
О – Можливості				
O1	Зростання попиту на здорову та безлактозну продукцію	0,05	5,33	0,59
O2	Розвиток ринку рослинних альтернатив	0,07	4,66	0,51
O3	Активне впровадження цифрового маркетингу та e-commerce	0,11	5,66	0,68
O4	Потенціал експорту до ЄС	0,11	4,33	0,30
O5	Участь у державних програмах підтримки агробізнесу	0,11	4	0,44
Т – Загрози				
T1	Політична та економічна нестабільність	0,13	1,66	0,18
T2	Зростання конкуренції серед виробників молочної продукції	0,11	2,66	0,24
T3	Інфляція, зниження купівельної спроможності	0,13	2	0,20
T4	Посилення екологічних стандартів	0,07	3	0,30
T5	Волатильність цін на сировину (молоко, зернові)	0,11	2,33	0,21
Загальна оцінка				3,65

Джерело: розроблено автором.

Загальна оцінка ТОВ «Люстдорф» за EFE-матрицею становить 3,65, що вказує на високий рівень адаптивності підприємства до зовнішнього середовища. Компанія ефективно реагує на ринкові можливості, зокрема на зростання попиту на здорову продукцію, розвиток e-commerce та потенціал експорту, а також частково нейтралізує загрози, пов'язані з політичною нестабільністю, конкуренцією та економічними ризиками.

Отже, аналіз внутрішнього середовища та зовнішнього оточення ТОВ «Люстдорф» дав змогу комплексно оцінити поточний стан компанії, її потенціал та виклики, з якими вона стикається. Компанія є одним із провідних вітчизняних виробників молочної продукції, з широким асортиментом товарів,

що включає молоко, йогурти, сметану, вершки, рослинні напої та молочні коктейлі. Вона володіє розгалуженою системою брендів, серед яких «Селянське», «Весела Бурьонка», «Green Smile», «На здоров'я» та інші, кожен із яких орієнтований на певні сегменти споживачів. Організаційна структура підприємства забезпечує ефективне управління як виробничими процесами, так і маркетингом, однак останні роки характеризуються фінансовими коливаннями, зокрема збитками у 2024 році та поступовим скороченням персоналу.

Згідно з SNW-аналізом, підприємство має низку сильних позицій – сучасне виробництво, відомі бренди, розвиток безлактозного та рослинного сегменту, однак також стикається з фінансовими ризиками, залежністю від імпортової сировини та слабкою присутністю на зовнішніх ринках. PEST-аналіз продемонстрував, що макросередовище має переважно позитивний вплив на діяльність компанії в соціальному та технологічному аспектах, але політичні та економічні фактори, такі як регуляторний тиск та валютна нестабільність, залишаються серйозними загрозами. SWOT-аналіз виявив значні можливості для зростання в сегментах здорового харчування, цифрового маркетингу та експорту, попри наявні загрози, такі як конкуренція та інфляційні процеси. Узагальнюючі інструменти, такі як IFE- та EFE-матриці, підтвердили достатньо сильні внутрішні позиції компанії (з оцінкою 3,67) та високу адаптивність до зовнішнього середовища (оцінка 3,65), що дає змогу ТОВ «Люстдорф» залишатися конкурентоспроможним гравцем на українському ринку молочної продукції.

2.2. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» на ринку молочної продукції

2024 рік став складним для української молочної галузі. Сектор зіткнувся з низкою викликів: перебої в електропостачанні через обстріли, нестабільні погодні умови, логістичні труднощі та несприятлива ситуація на

зовнішніх ринках. Усе це позначилося як на виробниках сировини, так і на підприємствах із її переробки.

Особливою проблемою стало різке зростання цін на молочну сировину в другій половині року. Це змусило багато переробних підприємств працювати майже без прибутку, а іноді – й у збиток. Водночас загальний обсяг виробництва молока продовжив скорочуватись. За попередніми оцінками, надої в усіх категоріях господарств становили близько 7,2 млн тонн, що на 3% менше, ніж у 2023 році, і на 17% менше від рівня 2021 року.

Проте, галузь мала позитивні результати. Зокрема, прибутки виробників молока були дуже високими, що дало змогу деяким підприємствам збільшити обсяги реалізації, а окремим заводам – вигідно продавати вершкове масло за рекордними цінами. Крім того, на низці підприємств було проведено модернізацію виробництва.

Сільськогосподарські підприємства змогли наростити обсяги надоїв до 3,1 млн тон (+5% до 2023 року), в основному за рахунок зростання продуктивності корів, хоча їхня чисельність продовжує зменшуватись і на кінець року становить приблизно 375 тис. голів.

Також зростали обсяги промислової переробки молока – до приблизно 3,3 млн тонн (+4% до 2023 року), і вже у 2025 році обсяги можуть досягти довоєнного рівня (3,5 млн тон).

Україна продовжила утримувати позицію нетто-експортера молочних продуктів: обсяги експорту перевищили 0,6 млн тон, тоді як імпорт залишився на рівні близько 0,3 млн тон.

Для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» на ринку молочної продукції обрано 5 найбільших конкурентів (за доходом у 2024 році), їхня коротка характеристика представлена в табл. 2.8.

ТОВ «ТЕРРАФУД» – один із найпотужніших гравців на українському ринку молочної продукції, що базується у місті Києві. Компанія орієнтується на індустріальне виробництво молочної продукції широкого асортименту, зокрема молока, вершків, йогуртів, кисломолочних напоїв та сирів.

Основними каналами збуту є національні роздрібні мережі, HoReCa та експорт. Завдяки масштабам виробництва та ефективній логістиці компанія демонструє високі фінансові показники й утримує лідерські позиції в галузі.

Таблиця 2.8

Коротка характеристика основних конкурентів ТОВ «Люстдорф»*

Підприємство	Адреса	Дохід, млрд грн	Коротка характеристика
ТОВ «ТЕРРАФУД»	м. Київ	5,876	Один з лідерів молочної галузі, орієнтований на інновації та великі торгові мережі.
ТДВ «Яготинський маслозавод»	Київська обл., м. Яготин	5,636	Відомий бренд, спеціалізується на традиційній молочній продукції, має сильну впізнаваність.
ТОВ «Люстдорф»	Вінницька обл., м. Іллінці	4,850	Великий виробник з широким асортиментом молочної продукції та сучасними технологіями.
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Тернопільська обл., м. Тернопіль	4,849	Орієнтований на якість та натуральність, активно працює на західному ринку України.
ТОВ «МК «Галичина»»	Львівська обл., м. Львів	4,708	Відомий бренд у сегменті кисломолочних продуктів, має сильні позиції на заході країни.
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»»	Вінницька обл., м. Вінниця	4,322	Частина корпорації «Roshen», працює переважно в сегменті молочної продукції для дітей.

Джерело: розроблено автором.

Яготинський маслозавод – одне з найвідоміших молочних підприємств в Україні з багаторічною історією, що розташоване у Київській області. Завод спеціалізується на виробництві традиційної молочної продукції – молока, сметани, кефіру, масла та кисломолочних напоїв. Бренд має високу впізнаваність серед споживачів і асоціюється з якістю та натуральністю. Продукція реалізується як під власним брендом, так і під private label. Завдяки стабільному попиту й сильному іміджу, підприємство посідає провідні позиції на внутрішньому ринку.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із ключових виробників молочної продукції на заході України. Підприємство активно працює над розширенням асортименту кисломолочної продукції, зокрема йогуртів,

ряжанки та кефіру, при цьому роблячи акцент на натуральність і високу якість. Завдяки модернізації виробництва та ефективній дистрибуції, завод зміг зміцнити свої позиції на регіональному ринку та активно конкурувати з національними брендами. Компанія орієнтована на сталість, розвиток та впровадження сучасних технологій.

ТОВ «МК «Галичина»» – це добре відомий бренд, що асоціюється з екологічністю, автентичністю та традиційною українською молочною продукцією. Компанія працює на базі сучасного молочного комбінату у Львові й фокусується на виробництві ряжанки, кефіру, йогуртів, а також ферментованих напоїв. Основний ринок збуту – західні та центральні області України, хоча продукція також представлена по всій країні. «Галичина» активно інвестує в маркетинг та брендинг, що дає змогу підтримувати високу впізнаваність серед споживачів.

ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» є частиною корпорації «Roshen» і спеціалізується на виробництві молочної продукції, зокрема дитячого харчування, молока, вершків та спеціалізованих молочних інгредієнтів. Завод має сучасну технічну базу й відповідає високим стандартам якості, що особливо важливо для дитячої продукції. Основною особливістю підприємства є його інтегрованість у масштабну інфраструктуру харчової промисловості корпорації, що дає змогу ефективно управляти виробничими процесами, логістикою та дистрибуцією.

Для оцінювання конкурентоспроможності вирішено застосувати метод аналізу ієрархій, запропонований Т. Сааті. Для цього обрано 5 критеріїв оцінювання (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Критерії оцінювання конкурентоспроможності*

№	Критерій	Опис
K ₁	Якість продукції	Відповідність продукції стандартам якості, безпеки та натуральності.
K ₂	Цінова політика	Конкурентоспроможність цін на продукцію з урахуванням витрат та попиту.
K ₃	Технологічний розвиток	Впровадження нових технологій у виробництво, модернізація обладнання.
K ₄	Мережа розподілу	Наявність ефективної мережі доставки продукції на ринок та в регіони.
K ₅	Рентабельність	Здатність генерувати прибуток і утримувати стабільність у складних умовах.

Джерело: розроблено автором.

Якість продукції є визначальним фактором для споживачів. Цінова політика безпосередньо впливає на здатність підприємств залишатися конкурентоспроможними на ринку, а технологічний розвиток допомагає підтримувати ефективність виробництва. Мережа розподілу забезпечує доступність продукції в різних регіонах. Рентабельність демонструє здатність компанії адаптуватися до зовнішніх викликів.

Відповідно до методу аналізу ієрархій побудовано матрицю парних порівнянь критеріїв оцінювання, вона представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Матриця парних порівнянь критеріїв оцінювання*

K	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	Сер. геом..	Ваг. к.	A _{ij} *w _{ij}	Λ	J
K ₁	1	2	1	2	0,5	1,12	0,21	1,084	5,160	0,004
K ₂	0,5	1	0,5	0,25	0,2	0,48	0,09	0,400	4,433	
K ₃	1	2	1	1	0,5	1,00	0,19	0,917	4,902	
K ₄	0,5	2	1	1	0,5	0,89	0,17	0,812	4,872	
K ₅	2	5	2	2	1	1,85	0,35	1,924	5,561	
Σ						5,34	1		24,93	

Джерело: розроблено автором.

Отже, оцінки узгоджені, оскільки значення J не перевищує 10% від еталонного значення, яке для 5 одиниць становить 0,112.

Матриця парних порівнянь конкурентів за $K1$ представлена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Матриця парних порівнянь конкурентів за $K1^*$

	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	Сер. геом.	Важл.	A _{ij} *w _{ij}	λ	J
A ₁	1	0,5	1	2	2	1	1,12	0,17	1,024	6,003	0,002
A ₂	2	1	2	3	3	2	2,04	0,31	1,869	6,031	
A ₃	1	0,5	1	2	2	1	1,12	0,17	1,024	6,003	
A ₄	0,5	0,33	0,5	1	1	0,5	0,59	0,09	0,537	6,009	
A ₅	0,5	0,33	0,5	1	1	0,5	0,59	0,09	0,537	6,009	
A ₆	1	0,5	1	2	2	1	1,12	0,17	1,024	6,003	
Σ							6,58			36,06	

Джерело: розроблено автором.

Матриця парних порівнянь конкурентів за $K2$ представлена в табл. 2.12

Експертні оцінки за попередніми двома критеріями узгоджені, оскільки значення J не перевищує 10% від еталонного значення, яке для 6 одиниць становить 0,124.

Таблиця 2.12

Матриця парних порівнянь конкурентів за $K2^*$

	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	Сер. геом.	Важл.	A _{ij} *w _{ij}	λ	J
A ₁	1	0,5	1	1	2	1	1,00	0,16	0,941	5,813	0,018
A ₂	2	1	2	2	3	2	1,91	0,31	1,787	5,791	
A ₃	1	0,5	1	1	2	1	1,00	0,16	0,941	5,813	
A ₄	1	0,5	1	1	0,5	1	0,79	0,13	0,798	6,214	
A ₅	0,5	0,33	0,5	0,5	1	1	0,59	0,10	0,567	5,962	
A ₆	1	0,5	1	1	1	1	0,89	0,14	0,846	5,866	
Σ							6,18			35,46	

Джерело: розроблено автором.

Матриця парних порівнянь конкурентів за КЗ представлена в табл. 2.13

Таблиця 2.13

Матриця парних порівнянь конкурентів за КЗ*

	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	Сер. геом.	Важл.	A _{ij} *w _{ij}	λ	J
A ₁	1	2	1	3	3	2	1,82	0,27	1,623	6,012	0,002
A ₂	0,5	1	0,5	2	2	1	1,00	0,15	0,893	6,011	
A ₃	1	2	1	3	3	2	1,82	0,27	1,623	6,012	
A ₄	0,33	0,5	0,33	1	1	0,5	0,55	0,08	0,490	6,010	
A ₅	0,33	0,5	0,33	1	1	0,5	0,55	0,08	0,490	6,010	
A ₆	0,5	1	0,5	2	2	1	1,00	0,15	0,893	6,011	
Σ							6,73			36,07	

Джерело: розроблено автором.

Матриця парних порівнянь конкурентів за К4 представлена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Матриця парних порівнянь конкурентів за К4*

	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	Сер. геом.	Важл.	A _{ij} *w _{ij}	λ	J
A ₁	1	1	2	3	2	3	1,82	0,27	1,623	6,012	0,002
A ₂	1	1	2	3	2	3	1,82	0,27	1,623	6,012	
A ₃	0,5	0,5	1	2	1	2	1,00	0,15	0,893	6,011	
A ₄	0,33	0,33	0,5	1	0,5	1	0,55	0,08	0,490	6,010	
A ₅	0,5	0,5	1	2	1	2	1,00	0,15	0,893	6,011	
A ₆	0,33	0,33	0,5	1	0,5	1	0,55	0,08	0,490	6,010	
Σ							6,73			36,07	

Джерело: розроблено автором.

Матриця парних порівнянь конкурентів за К5 представлена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Матриця парних порівнянь конкурентів за К5*

	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	Сер. геом.	Важл.	A _{ij} *w _{ij}	λ	J
A ₁	1	3	6	8	2	0,5	2,29	0,26	1,603	6,154	0,049
A ₂	0,33	1	4	6	0,5	0,25	1,00	0,11	0,709	6,245	
A ₃	0,17	0,25	1	3	0,2	0,14	0,39	0,04	0,280	6,302	
A ₄	0,13	0,17	0,33	1	0,14	0,11	0,22	0,02	0,159	6,370	
A ₅	0,5	2	5	7	1	0,33	1,50	0,17	1,053	6,156	
A ₆	2	4	7	9	3	1	3,39	0,39	2,410	6,253	
Σ							8,79			37,48	

Джерело: розроблено автором.

Отже, експертні оцінки за всіма критеріями є узгодженими, оскільки значення J менше за 0,124.

На заключному етапі необхідно розрахувати важливість кожної альтернативи за 5 критеріями (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Розрахунки конкурентоспроможності підприємств та ранжування*

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	U	Ранг
A ₁	0,17	0,16	0,27	0,27	0,26	0,2383	1
A ₂	0,31	0,31	0,15	0,27	0,11	0,2059	3
A ₃	0,17	0,16	0,27	0,15	0,04	0,1409	4
A ₄	0,09	0,13	0,08	0,08	0,02	0,0664	6
A ₅	0,09	0,1	0,08	0,15	0,17	0,1281	5
A ₆	0,17	0,14	0,15	0,08	0,39	0,2269	2
Важ. коеф.	0,21	0,09	0,19	0,17	0,35	–	–

Джерело: розроблено автором.

Отже, за методом аналізу ієрархій найбільш конкурентоспроможним підприємством є ТОВ «ТЕРРАФУД». На другому місці ПрАТ «ВМЗ «Рошен», на третьому ТДВ «Яготинський маслозавод». ТОВ «Люстдорф» лише на 4 місці, випереджаючи тільки ТОВ «МК «Галичина» та ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Для перевірки валідності результату вирішено застосувати векторний метод, матриця оцінювання представлена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Оцінювання конкурентів для векторного методу*

Підприємство	Критерій				
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅
ТОВ «ТЕРРАФУД»	9	8	9	9	9
ТДВ «Яготинський маслозавод»	10	9	8	9	7
ТОВ «Люстдорф»	9	8	9	8	4
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	8	8	7	7	2
ТОВ «МК «Галичина»	8	7	7	8	8
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	9	8	8	7	10

Джерело: розроблено автором.

Застосування векторного методу представлено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Розрахунок конкурентоспроможності підприємств за векторним методом*

Підприємство	Критерій					КСП	Ранг
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅		
ТОВ «ТЕРРАФУД»	1,89	0,72	1,71	1,53	3,15	21,492	2
ТДВ «Яготинський маслозавод»	2,1	0,81	1,52	1,53	2,45	19,203	3
ТОВ «Люстдорф»	1,89	0,72	1,71	1,36	1,4	15,078	5
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	1,68	0,72	1,33	1,19	0,7	11,176	6
ТОВ «МК «Галичина»	1,68	0,63	1,33	1,36	2,8	18,734	4
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	1,89	0,72	1,52	1,19	3,5	21,778	1
Ідеальне підприємство	2,1	0,9	1,9	1,7	3,5	23,97	–

Джерело: розроблено автором.

За векторним методом результати дещо різняться, оскільки на першому місці ПрАТ «ВМЗ «Рошен», а на другому ТОВ «ТЕРРАФУД». ТОВ «Люстдорф» посідає п'яте місце у рейтингу, що підтверджує необхідність вдосконалення управління конкурентоспроможністю та її посилення.

Для того щоб візуально представити конкурентні переваги підприємств, вирішено побудувати профіль конкурентних переваг за вісьмома складовими (табл. 2.19), профілі представлені на рис. 2.3.

Таблиця 2.19

Оцінювання для побудови профілів конкурентних переваг*

Компанія	Кадр.	Орг.	Інф.	Вир.	Техн.	Фін.	Інв.	Марк.
ТОВ «ТЕРРАФУД»	5	6	5	6	6	5	6	6
ТДВ «Яготинський маслозавод»	6	5	6	6	6	3	4	6
ТОВ «Люстдорф»	5	4	5	6	5	2	5	5
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	4	3	5	4	5	1	4	4
ТОВ «МК «Галичина»	5	5	4	5	3	4	5	5
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»	5	4	5	3	6	6	5	5

Джерело: розроблено автором.

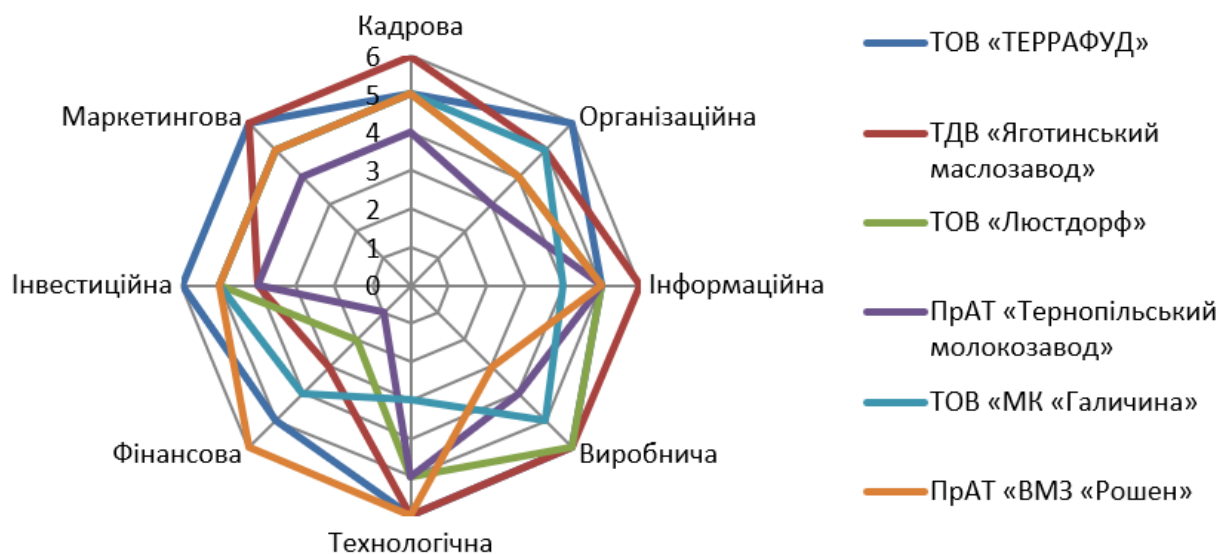


Рис. 2.3. Профілі конкурентних переваг підприємств*

Джерело: розроблено автором.

ТОВ «ТЕРРАФУД» має найвищі оцінки за кількома критеріями, зокрема за організаційною, виробничою, технологічною та маркетинговою складовими. ТДВ «Яготинський маслозавод» відзначається високим рівнем кадрової, інформаційної та маркетингової складових, але має дещо нижчі

показники за фінансовими та інвестиційними аспектами. ТОВ «Люстдорф» має середні показники за більшістю критеріїв, але низька оцінка за фінансовою складовою підтверджує труднощі в цій сфері.

Отже, за результатами оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» на ринку молочної продукції за методами аналізу ієрархій та векторним методом, компанія займає середнє місце серед конкурентів. За методом аналізу ієрархій ТОВ «Люстдорф» на 4 місці, що вказує на певні слабкі місця в конкурентоспроможності підприємства. За векторним методом компанія знаходиться на ще нижчому місці – п'ятому. Це вказує на наявність деяких переваг, проте не достатньо високих для лідерства на ринку.

Основний чинник, що може пояснити таку оцінку – низький бал у фінансовому критерії, що свідчить про необхідність поліпшення фінансової стійкості та залучення інвестицій для підтримки розвитку підприємства. За іншими критеріями підприємство має достатньо високі оцінки, проте недостатні для лідерства. При цьому ТОВ «Люстдорф» зберігає конкурентні позиції завдяки ефективному виробництву та підтримці технологічного розвитку, хоча і має обмеження у кадрових та організаційних питаннях

Із огляду на отримані результати ТОВ «Люстдорф» необхідно посилювати конкурентоспроможність шляхом розробки моделі управління конкурентоспроможністю, а також розробки організаційних заходів, що буде запропоновано у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЛЮСТДОРФ» НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф»

ТОВ «Люстдорф», як один із провідних гравців у галузі, потребує системного підходу до управління своїми конкурентними перевагами, що дасть змогу ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та зміцнювати позиції на ринку.

Розробка моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф» базується на комплексному аналізі ринкового середовища, внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного середовища. Такий підхід дає змогу не лише визначити поточний рівень конкурентоспроможності, але й сформувані стратегії розвитку, орієнтовані на довгострокове зростання та стабільність. Модель має охоплювати стратегічний аналіз, оцінювання конкурентоспроможності, формування цілей і стратегічного бачення, а також розробку рекомендацій щодо управління, що забезпечить ТОВ «Люстдорф» можливість ефективно конкурувати і досягати поставлених бізнес-цілей.

Розроблена модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф» представлена на рис. 3.1.

На першому етапі моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф» здійснюється всебічний стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що дає змогу сформувані об'єктивну аналітичну базу для прийняття подальших управлінських рішень.

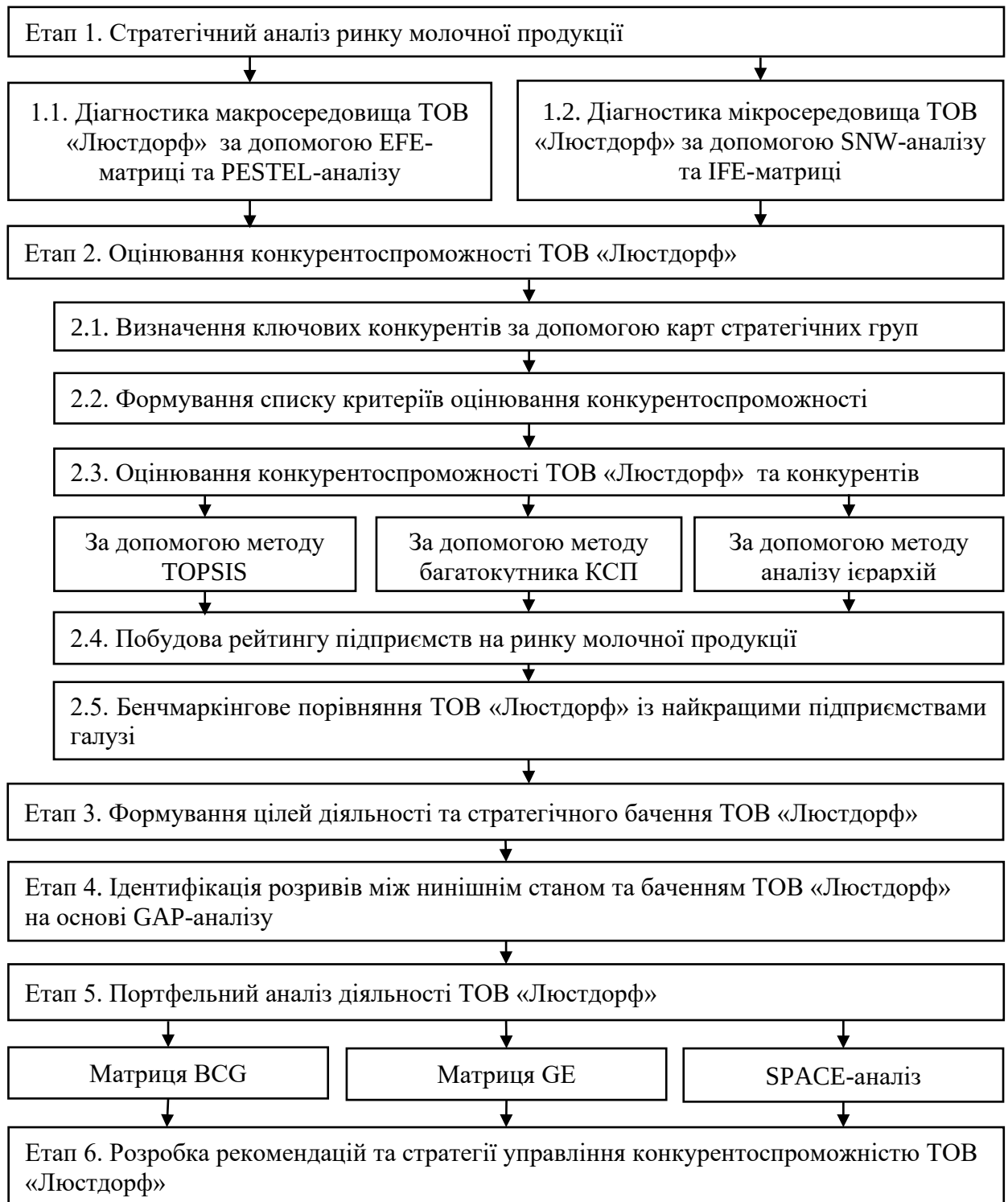


Рис. 3.1. Модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф»*

Джерело: розроблено автором.

Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища проводиться із застосуванням PESTEL-аналізу, який охоплює політичні, економічні,

соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, що прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. З метою кількісного оцінювання значущості та сили впливу цих факторів використовується матриця зовнішніх факторів (EFE-матриця), яка дає змогу визначити загальний індекс зовнішнього середовища та окреслити потенційні загрози й можливості.

У процесі діагностики мікросередовища фокус спрямований на аналіз внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства. Застосування SNW-аналізу (Strengths, Neutral, Weaknesses) дає змогу класифікувати чинники внутрішнього середовища за рівнем впливу на конкурентоспроможність компанії. Для уточнення результатів використовується IFE-матриця (матриця внутрішніх факторів), яка забезпечує кількісне оцінювання сильних і слабких сторін підприємства. Це дає змогу виявити внутрішній потенціал компанії та сформулювати уявлення про напрямки удосконалення її діяльності.

На третьому етапі проводиться оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф». Першочергово здійснюється ідентифікація основних гравців ринку, що діють у подібних стратегічних умовах. Для цього використовується побудова карти стратегічних груп, яка дає змогу згрупувати підприємства за подібними характеристиками, такими як рівень цін, широта асортименту, обсяги виробництва, географія збуту та формат дистрибуції. Побудована карта дає змогу візуалізувати позицію ТОВ «Люстдорф» у конкурентному середовищі, визначити безпосередніх стратегічних конкурентів, а також виявити незаповнені або слабконасичені ринкові ніші.

Наступним кроком є формування чіткої системи критеріїв, за якими буде здійснюватися аналіз. На цьому етапі визначаються ключові показники, що відображають рівень конкурентоспроможності підприємства як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. До таких критеріїв можуть належати: якість продукції, рівень цін, інноваційна активність, впізнаваність бренду, ефективність збутової політики, фінансова стабільність, частка ринку, рівень клієнтської лояльності тощо. Вибір критеріїв базується на специфіці

галузі, стратегічних орієнтирах підприємства та загальноприйнятих підходах до вимірювання конкурентних переваг.

Після визначення критеріїв здійснюється оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» порівняно з ключовими конкурентами. Для забезпечення об'єктивності та глибини аналізу використовуються кілька сучасних методичних підходів.

Першим інструментом виступає метод TOPSIS, який базується на оцінці альтернатив за відстанню до умовно найкращого та найгіршого варіантів. Цей метод дає змогу ранжувати підприємства за наближеністю до ідеального значення сукупності критеріїв, забезпечуючи кількісне оцінювання конкурентних позицій. При цьому метод враховує різні одиниці вимірювання критеріїв, а також їхню цільову функцію.

Для візуального відображення результатів застосовується метод багатокутника конкурентоспроможності, що дає змогу побудувати графічну модель у вигляді багатокутника, де кожна вісь відповідає певному критерію. Площа та форма багатокутника дають наочне уявлення про збалансованість конкурентних характеристик підприємства та слабкі місця порівняно з іншими учасниками ринку.

Додатково використовується метод аналізу ієрархій (АНР), який дає змогу провести експертне порівняння важливості критеріїв та підприємств за критеріями попарно. Застосування трьох методів оцінювання забезпечує підвищення точності розрахунків.

Наступним етапом оцінювання конкурентоспроможності є побудова інтегрального рейтингу підприємств, що функціонують на ринку молочної продукції. На основі результатів, отриманих із застосування методів TOPSIS, аналізу ієрархій та багатокутника конкурентоспроможності, формується узагальнений показник для кожної компанії. Рейтинг дає змогу упорядкувати підприємства за рівнем їхньої конкурентоспроможності – від лідерів ринку до аутсайдерів.

Такий підхід дає змогу не лише визначити місце ТОВ «Люстдорф» у загальному рейтингу, а й проаналізувати динаміку змін у конкурентному середовищі, виявити підприємства з подібним конкурентним профілем, а також окреслити орієнтири для підвищення власної конкурентної позиції.

Після побудови рейтингу підприємств доцільним є проведення бенчмаркінгового порівняння ТОВ «Люстдорф» із лідерами ринку молочної продукції. Бенчмаркінг дає змогу виявити розриви в ефективності за ключовими параметрами конкурентоспроможності, а також визначити напрями, в яких підприємство може перейняти кращі практики.

На цьому етапі аналізуються показники найуспішніших компаній галузі за тими самими критеріями, що використовувалися для оцінювання конкурентоспроможності. Порівняння охоплює такі аспекти, як якість продукції, інноваційність, рівень клієнтоорієнтованості, фінансові результати, маркетингова активність та ефективність операційної діяльності. Виявлені розбіжності дають змогу визначити конкретні зони для вдосконалення діяльності ТОВ «Люстдорф».

Результати бенчмаркінгу стають основою для формування цільових стратегічних орієнтирів і слугують практичним інструментом підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

На третьому етапі на основі проведеного стратегічного аналізу та оцінювання конкурентоспроможності підприємства формується чітке стратегічне бачення розвитку ТОВ «Люстдорф». Цей етап передбачає визначення довгострокових цілей діяльності, які враховують внутрішні можливості компанії, зовнішні виклики ринку, а також позицію підприємства серед конкурентів.

Стратегічне бачення окреслює бажаний стан компанії у перспективі та слугує орієнтиром для розробки конкретних управлінських рішень і планів дій. Визначення цілей діяльності базується на пріоритетах розвитку, що забезпечують посилення конкурентних переваг, збільшення частки ринку, підвищення якості продукції і рівня сервісу, а також впровадження інновацій.

На четвертому етапі здійснюється ідентифікація розривів між поточним станом ТОВ «Люстдорф» та сформованим стратегічним баченням розвитку підприємства. Для цього використовується метод GAP-аналізу, який дає змогу системно порівняти існуючі показники, ресурси, процеси та результати діяльності з бажаними цільовими орієнтирами. Визначення «прогалин» дає змогу виявити конкретні області, де підприємство відстає від поставлених стратегічних цілей, а також зони, які потребують посиленої уваги і ресурсного забезпечення.

На п'ятому етапі здійснюється портфельний аналіз діяльності ТОВ «Люстдорф» з метою оцінювання стану різних напрямів бізнесу та виявлення пріоритетних для розвитку або оптимізації. Для комплексного оцінювання використовуються декілька класичних інструментів стратегічного аналізу.

Першим інструментом є матриця BCG, яка класифікує продукти або бізнес-одиниці за двома критеріями – темпами росту ринку та відносною часткою ринку. Це дає змогу виявити «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки», що дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, підтримки або ліквідації окремих напрямів.

Матриця GE (McKinsey) дає змогу оцінити бізнес-одиниці за привабливістю ринку та конкурентоспроможністю компанії.

Для визначення загальної стратегічної позиції підприємства та спрямованості його подальшого розвитку застосовується SPACE-аналіз, який враховує внутрішні і зовнішні фактори, такі як фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність галузі та ризики навколишнього середовища. Результати аналізу допомагають обрати відповідну стратегічну орієнтацію – від агресивної до консервативної.

На останньому етапі моделі розробляються конкретні рекомендації та стратегія управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф», що базуються на результатах проведеного аналізу. Цей етап передбачає формулювання чітких напрямів удосконалення діяльності, спрямованих на

посилення конкурентних переваг, подолання виявлених розривів та ефективне використання внутрішніх ресурсів.

Стратегія охоплює заходи щодо оптимізації виробництва, підвищення якості продукції, впровадження інновацій, удосконалення маркетингової політики, розширення каналів збуту та підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Враховуються також рекомендації щодо розвитку персоналу, вдосконалення управлінських процесів та зміцнення фінансової стабільності.

Вигоди ТОВ «Люстдорф» від впровадження розробленої моделі представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Вигоди ТОВ «Люстдорф» від впровадження розробленої моделі*

Вигоди	Опис
Комплексний аналіз ринку та конкурентного середовища	Забезпечує всебічне розуміння макро- та мікросередовища, що допомагає приймати обґрунтовані рішення.
Об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності	Використання сучасних методів (TOPSIS, АНР, багатокутник КСП) дає змогу точно визначити сильні та слабкі сторони.
Чітке стратегічне бачення та постановка цілей	Сприяє формуванню реалістичних і досяжних стратегічних цілей, орієнтованих на розвиток і зміцнення позицій на ринку.
Виявлення розривів між поточним станом і бажаним рівнем розвитку	GAP-аналіз допомагає сфокусувати зусилля на усуненні ключових недоліків та підвищенні ефективності.
Раціональний розподіл ресурсів	Портфельний аналіз (BCG, GE, SPACE) дає змогу оптимально спрямовувати інвестиції на перспективні напрями.
Можливість адаптації кращих практик через бенчмаркінг	Запозичення ефективних рішень лідерів ринку сприяє підвищенню конкурентної позиції підприємства.
Підвищення гнучкості управління та здатності реагувати на зміни ринкової кон'юнктури	Модель допомагає оперативно коригувати стратегії відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов.
Підвищення рівня конкурентоспроможності та ринкової частки	Системне управління сприяє зміцненню позицій ТОВ «Люстдорф» на ринку молочної продукції та збільшенню частки ринку.

Джерело: розроблено автором.

Отже, в результаті проведеного дослідження розроблено комплексну модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф», що включає послідовні етапи стратегічного аналізу, оцінювання конкурентного середовища, формування цілей і стратегічного бачення, ідентифікації розривів, портфельного аналізу та розробки практичних рекомендацій. Такий системний підхід забезпечує глибоке розуміння ринкової ситуації та внутрішнього потенціалу підприємства.

Впровадження розробленої моделі управління конкурентоспроможністю забезпечить ТОВ «Люстдорф» комплексний підхід до аналізу ринку та внутрішнього потенціалу підприємства. Завдяки об'єктивній оцінці сильних і слабких сторін, чіткому стратегічному баченню та виявленню ключових розривів між поточним станом і бажаним рівнем розвитку, компанія отримує можливість більш ефективно розподіляти ресурси та концентруватися на пріоритетних напрямках діяльності.

Використання методів портфельного аналізу та бенчмаркінгу сприяє запровадженню кращих практик і підвищенню гнучкості управління, що особливо важливо в умовах динамічного конкурентного середовища. В цілому, реалізація моделі дає змогу значно підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф», зміцнити його позиції на ринку молочної продукції та забезпечити стійке довгострокове зростання.

3.2. Організаційні заходи щодо посилення конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф»

Аналіз діяльності ТОВ «Люстдорф» дав змогу виявити як сильні сторони підприємства, так і сфери, які потребують значного вдосконалення для підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, компанія демонструє поступове зростання доходів і активів, проте у 2024 році зазнала збитків, що пов'язано зі зростанням зобов'язань і зниженням прибутковості. За результатами методів аналізу ієрархій та векторного методу, ТОВ

«Люстдорф» посідає 4–5 місце серед основних конкурентів, що свідчить про необхідність цілеспрямованих організаційних заходів для підвищення її позицій на ринку молочної продукції.

На основі результатів аналізу у другому розділі роботи, запропоновано напрями посилення конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф», вони представлені на рис. 3.2.

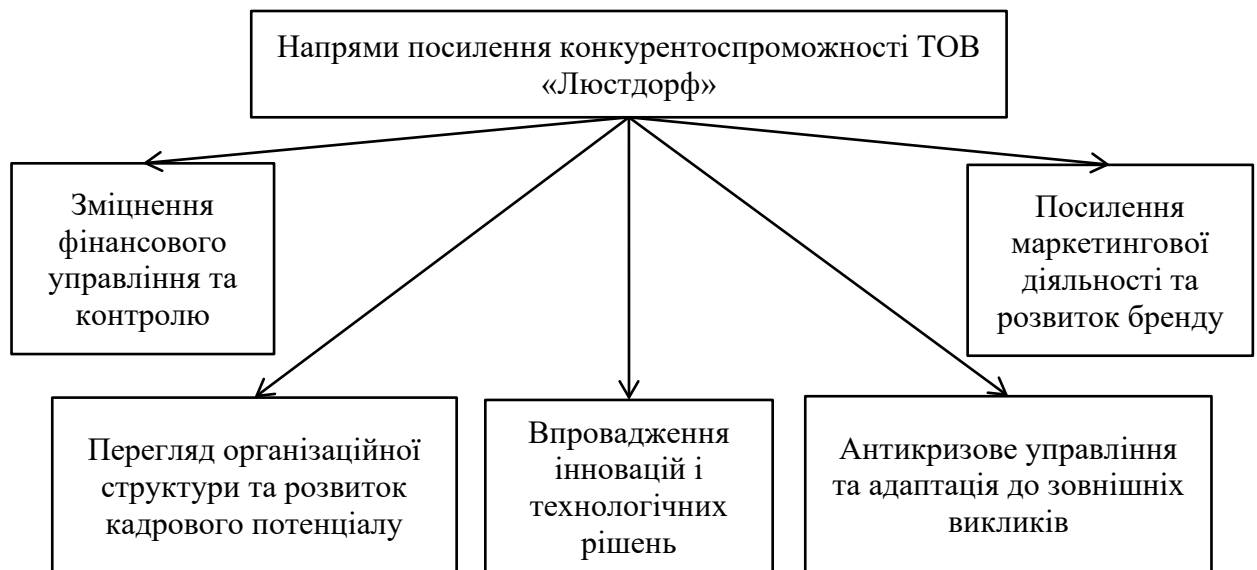


Рис. 3.2. Напрями посилення конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф»*

Джерело: розроблено автором.

Вирішено розрахувати важливість напрямів з метою визначення, які з них необхідно реалізувати першочергово. Для цього обрано критерії (табл. 3.2): вплив на довгострокову конкурентну перевагу, вплив на фінансові результати, актуальність в умовах зовнішніх викликів, швидкість реалізації та ресурсозатратність, а також синергія з іншими напрямками. Застосування цих критеріїв дає змогу комплексно оцінити стратегічну значущість кожного напрямку з урахуванням як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх загроз.

Таблиця 3.2

Критерії оцінювання важливості напрямів*

№	Критерій	Суть критерію
К ₁	Вплив на довгострокову конкурентну перевагу	Наскільки напрям формує стабільні та унікальні переваги на ринку
К ₂	Вплив на фінансові результати	Потенціал напрямку покращити прибутковість, зменшити витрати або підвищити ефективність
К ₃	Актуальність в умовах зовнішніх викликів	Здатність напрямку допомогти підприємству адаптуватися до ринкових, економічних або технологічних змін
К ₄	Швидкість реалізації та ресурсозатратність	Оцінка термінів впровадження та обсягів необхідних ресурсів
К ₅	Синергія з іншими напрямками	Наскільки напрям доповнює або посилює інші напрями розвитку

Джерело: розроблено автором.

Оцінювання напрямів за методом теорії бажаності представлено у табл.

3.3.

Таблиця 3.3

Оцінювання напрямів за методом теорії бажаності*

Напрямок	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	Корінь
Зміцнення фінансового управління та контролю	9	10	9	9	10	9,3874
Перегляд організаційної структури та розвиток кадрового потенціалу	8	8	10	9	10	8,60975
Впровадження інновацій і технологічних рішень	8	7	9	8	8	7,82286
Антикризове управління та адаптація до зовнішніх викликів	7	7	8	7	8	7,23762
Посилення маркетингової діяльності та розвиток бренду	8	6	7	7	8	7,05035
Вагові коефіцієнти	6	6	3	3	2	

Джерело: розроблено автором.

Отже, зміцнення фінансового управління та контролю, а також перегляд організаційної структури та розвиток кадрового потенціалу є найбільш пріоритетними напрямками.

Організаційні заходи щодо зміцнення фінансового управління та контролю представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Організаційні заходи для ТОВ «Люстдорф» щодо зміцнення фінансового управління та контролю*

Захід	Очікуваний результат
Розробка системи регулярного бюджетування та контролю за виконанням фінансових планів	Своєчасне виявлення відхилень, оперативне коригування фінансової діяльності, підвищення прозорості
Оптимізація витратної структури через перегляд постачальницьких контрактів	Зниження загальних витрат, підвищення рентабельності, зменшення залежності від імпорту
Впровадження механізмів управління боргами	Скорочення боргового навантаження, поліпшення кредитного рейтингу, стабілізація фінансового стану
Активний пошук і залучення інвестицій для модернізації виробництва та технологічного оновлення	Підвищення ефективності виробництва, збільшення інноваційності, зростання конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором.

Для подолання фінансових труднощів та зміцнення фінансового стану ТОВ «Люстдорф» необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління ресурсами. Перш за все, важливо розробити систему регулярного бюджетування та контролю за виконанням фінансових планів, що дасть змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і оперативно реагувати на них. Це значно підвищить прозорість фінансової діяльності та сприятиме більш дисциплінованому використанню коштів.

Крім того, оптимізація витратної структури, зокрема через перегляд умов співпраці з постачальниками та зменшення залежності від імпортової сировини шляхом пошуку локальних альтернатив, дасть змогу знизити загальні витрати та підвищити рентабельність продукції. Впровадження механізмів управління боргами допоможе зменшити фінансове навантаження на підприємство, стабілізувати кредитний рейтинг і покращити загальну фінансову стабільність.

Не менш важливим є активний пошук і залучення інвестиційних ресурсів для модернізації виробничих потужностей і технологічного оновлення. Це дасть змогу підвищити ефективність виробництва, покращити якість продукції та закріпити позиції ТОВ «Люстдорф» на ринку, що в цілому сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме стабілізації фінансового стану та створить фундамент для подальшого розвитку компанії.

Організаційні заходи щодо перегляду організаційної структури та розвитку кадрового потенціалу представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Організаційні заходи для ТОВ «Люстдорф» щодо перегляду
організаційної структури та розвитку кадрового потенціалу*

Захід	Очікуваний результат
Оптимізація організаційної структури для підвищення гнучкості управлінських процесів	Прискорення прийняття управлінських рішень, підвищення адаптивності компанії до змін
Запровадження систем мотивації та професійного розвитку працівників	Збереження ключових кадрів, підвищення їх продуктивності та лояльності до компанії
Впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації кадрового обліку, навчання та управління продуктивністю	Підвищення ефективності управління персоналом, зменшення адміністративного навантаження, покращення комунікації

Джерело: розроблено автором.

Для посилення конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» важливо переглянути та оптимізувати організаційну структуру компанії, що дасть змогу підвищити гнучкість управлінських процесів і пришвидшити прийняття рішень. Така реорганізація сприятиме більш оперативному реагуванню на виклики ринку і покращенню координації між підрозділами. Паралельно необхідно впровадити ефективні системи мотивації та професійного розвитку працівників, які допоможуть утримати ключові кадри, особливо в умовах скорочення чисельності персоналу, підвищити їх залученість і продуктивність.

Крім того, застосування сучасних ІТ-рішень для автоматизації кадрового обліку, навчання та управління продуктивністю персоналу сприятиме підвищенню ефективності роботи з персоналом, знизить адміністративне навантаження на керівництво і покращить комунікації в межах компанії. Впровадження цих заходів забезпечить розвиток кадрового потенціалу підприємства, що є однією з ключових складових підвищення його загальної конкурентоспроможності.

Організаційні заходи щодо впровадження інновацій і технологічних рішень представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Організаційні заходи для ТОВ «Люстдорф» щодо впровадження інновацій і технологічних рішень *

Захід	Очікуваний результат
Продовження автоматизації виробничих процесів і впровадження сучасних систем контролю якості	Підвищення якості продукції, зниження кількості браку, зменшення виробничих витрат
Розробка та використання інноваційних рішень у пакуванні	Збільшення привабливості продукції для споживачів, подовження терміну зберігання, покращення конкурентних позицій
Використання цифрових технологій для аналітики споживчих вподобань і оптимізації виробництва	Краще розуміння ринку, оперативне реагування на зміни споживчих уподобань, підвищення ефективності виробництва

Джерело: розроблено автором.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» важливо продовжувати активне впровадження інновацій та сучасних технологічних рішень. Автоматизація виробничих процесів і застосування новітніх систем контролю якості дадуть змогу значно підвищити якість продукції, знизити кількість дефектів та скоротити виробничі витрати, що безпосередньо вплине на рентабельність підприємства.

Важливо також зосередитись на розробці та впровадженні інноваційних рішень у пакуванні продукції, що підвищить її привабливість для споживачів і дасть змогу збільшити термін зберігання, що є конкурентною перевагою на ринку молочної продукції.

Крім того, використання цифрових технологій для аналізу споживчих вподобань і оптимізації виробництва допоможе краще розуміти ринкові тенденції та оперативно реагувати на зміни в попиті, що сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів і загальному розвитку підприємства. Реалізація цих заходів забезпечить технологічне оновлення та інноваційний розвиток ТОВ «Люстдорф», що є важливим фактором зміцнення його конкурентних позицій.

Організаційні заходи щодо антикризового управління та адаптації до зовнішніх викликів представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Організаційні заходи для ТОВ «Люстдорф» щодо антикризового управління та адаптації до зовнішніх викликів*

Захід	Очікуваний результат
Впровадження системи управління ризиками з сценарним плануванням і створенням резервів	Підвищення здатності підприємства передбачати та ефективно реагувати на можливі кризи
Забезпечення гнучкості цінової політики для адаптації до інфляції і валютних коливань	Утримання конкурентоспроможності, збереження частки ринку в умовах економічної нестабільності
Активна співпраця з державними структурами для отримання підтримки	Отримання фінансової та організаційної підтримки, зниження ризиків, покращення інвестиційного клімату

Джерело: розроблено автором.

Ураховуючи наявність суттєвих політичних та економічних ризиків, ТОВ «Люстдорф» має зосередитись на впровадженні ефективної системи антикризового управління, що базуватиметься на системному управлінні ризиками. Це передбачає створення сценарних моделей розвитку подій та формування фінансових резервів, що дасть змогу своєчасно реагувати на непередбачувані зовнішні виклики.

Гнучкість цінової політики є важливою складовою адаптації до інфляції та коливань валютного курсу, що допоможе зберегти конкурентоспроможність і стабільність прибутковості компанії в мінливих ринкових умовах.

Крім того, активна співпраця з державними структурами у рамках програм підтримки аграрного та харчового секторів дасть змогу залучити додаткові ресурси, послабити вплив зовнішніх загроз і створити більш сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства. Ці заходи забезпечать ТОВ «Люстдорф» стійкість і гнучкість в умовах зовнішніх нестабільностей.

Організаційні заходи щодо посилення маркетингової діяльності та розвитку бренду представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Організаційні заходи для ТОВ «Люстдорф» щодо посилення
маркетингової діяльності та розвитку бренду*

Захід	Очікуваний результат
Розвиток цифрового маркетингу: SEO, SMM, e-commerce платформи	Розширення каналів збуту, підвищення впізнаваності бренду, збільшення обсягів продажів
Акцент на просуванні інноваційної продукції (безлактозні та рослинні альтернативи)	Залучення нових сегментів споживачів, зміцнення іміджу компанії як інноваційного лідера
Дослідження і підготовка виходу на ринки ЄС та інші перспективні закордонні ринки	Розширення географії продажів, збільшення експорту, диверсифікація ринкових ризиків

Джерело: розроблено автором.

Для посилення конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» особливу увагу слід приділити розвитку маркетингової діяльності, особливо в цифровому просторі. Впровадження сучасних цифрових інструментів, наприклад SEO, SMM, платформи електронної комерції, дасть змогу розширити канали збуту продукції та значною мірою підвищити рівень впізнаваності бренду серед споживачів. Це є особливо важливим результатом в умовах сучасної конкуренції та зміни споживчих звичок.

Акцент на просуванні інноваційних продуктів, зокрема безлактозних і рослинних альтернатив, сприятиме залученню нових цільових аудиторій, що орієнтуються на здоровий спосіб життя, що нині є трендом на ринку харчової продукції.

Також важливим кроком є вивчення і підготовка до виходу на ринки Європейського Союзу та інших перспективних країн. Розширення географії збуту сприятиме диверсифікації ризиків, збільшенню обсягів продажів і зміцненню позицій компанії на міжнародному рівні. У сукупності ці заходи створять міцний фундамент для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф».

Отже, для забезпечення стійкого розвитку і підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» необхідно впровадити комплекс взаємопов'язаних організаційних заходів. Перш за все, критично важливим є зміцнення фінансового управління та контролю, що включає регулярне бюджетування, оптимізацію витрат та активний пошук інвестиційних ресурсів. Це дасть змогу стабілізувати фінансовий стан і забезпечити необхідні умови для подальшого розвитку. Важливим кроком є перегляд організаційної структури і розвиток кадрового потенціалу через оптимізацію управлінських процесів, підвищення мотивації працівників та впровадження сучасних ІТ-рішень для ефективного управління персоналом. Це сприятиме гнучкості компанії, швидкому реагуванню на ринкові виклики та збереженню кваліфікованих кадрів.

Інновації та технологічний розвиток залишаються ключовим фактором конкурентоспроможності: автоматизація виробництва, вдосконалення систем контролю якості та цифрові технології аналітики допоможуть підвищити ефективність і якість продукції при зниженні собівартості. Антикризове управління із впровадженням системи управління ризиками і гнучкою ціновою політикою забезпечить стійкість компанії в умовах зовнішніх політичних та економічних викликів, а активна взаємодія з державними структурами сприятиме залученню підтримки й ресурсів. Також посилення маркетингової діяльності, розвиток бренду та освоєння нових каналів збуту, зокрема через цифрові платформи та вихід на зовнішні ринки, створять умови для зміцнення позицій ТОВ «Люстдорф» як інноваційного та клієнтоорієнтованого підприємства.

В цілому, запропоновані організаційні заходи мають комплексний характер і спрямовані на покращення всіх ключових аспектів діяльності компанії, що дасть змогу підвищити її конкурентоспроможність та забезпечити довгострокове стійке зростання на ринку молочної продукції.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження відповідно до поставлених завдань зроблено наступні висновки:

1. Проаналізовано підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» та запропоновано власне визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання стабільно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи прибутковість і зростання за рахунок ефективного використання внутрішніх ресурсів, задоволення потреб споживачів краще, ніж конкуренти, а також здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розглянуто види конкурентних переваг, а саме: матеріальні, організаційні, технологічні, репутаційні, фінансові та індивідуальні. Якісна конкурентна перевага має враховувати 4 критерії: стійкість, користь, захищеність та унікальність. На конкурентоспроможність впливають внутрішні фактори (якість продукції та послуг, інновації та науково-технічний потенціал, управлінські та організаційні структури, внутрішні ресурси (капітал, трудові ресурси, виробничі потужності), маркетингові стратегії та рекламна діяльність) та зовнішні фактори (конкурентне середовище, економічна ситуація (макроекономічні умови, валютні коливання), політично-правові умови (регулювання, податкова політика), соціально-культурні фактори, технологічні зміни (нові технології, інновації в галузі), природно-екологічні фактори (екологічні норми, природні ресурси)).

2. Наведено складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства, серед яких: суб'єкти, мета, об'єкти, функції, вхідні та вихідні дані, принципи, інструменти та методи. Охарактеризовано процес управління конкурентоспроможністю, який охоплює такі етапи: встановлення стратегічних цілей, аналіз внутрішнього середовища, аналіз зовнішнього середовища та конкурентних умов галузі, визначення головних конкурентних

переваг, ідентифікація ключових конкурентів, оцінювання конкурентоспроможності (підприємства і конкурентів), визначення шляхів та способів посилення конкурентоспроможності, розробка комплексу заходів щодо посилення конкурентоспроможності, моніторинг та корективи. Розглянуто методи управління конкурентоспроможністю підприємства, серед яких: стратегічно-аналітичні методи (матричні), графічні та візуалізаційні методи, індексні та рейтингові методи, експертно-аналітичні методи, економіко-математичні та кількісні методи. Також наведено етапи застосування методу аналізу ієрархій, серед них: визначення цілей оцінювання, визначення критеріїв та альтернатив, формування ієрархії проблеми, порівняння критеріїв оцінювання, розрахунок вагових коефіцієнтів, порівняння альтернатив за критеріями (із визначенням узгодженості експертних оцінок), рейтингування альтернатив.

3. ТОВ «Люстдорф» є одним з провідних підприємств України у сфері виробництва молочної продукції. Компанію заснувано у 1997 році в місті Іллінці Вінницької області на базі молокозаводу. Сьогодні компанія виробляє понад 100 видів продукції під різними брендами, серед яких «Селянське», «Бурьонка», «Смачно шеф», «Весела бурьонка», «Despicable Me», «Green Smile» та «Ідеаль Немолоко». Організаційна структура ТОВ «Люстдорф» є лінійно-функціональною, що поєднує вертикальну підпорядкованість (лінійні зв'язки) з поділом на функціональні підрозділи. Попри зростання доходів і активів, фінансово-економічна ситуація ТОВ «Люстдорф» у 2024 році ускладнилася через збитковість, зростання зобов'язань і скорочення персоналу, що свідчить про посилення фінансових ризиків і потребу в перегляді управлінських підходів. Результати SNW-аналізу свідчать про наявність у ТОВ «Люстдорф» стратегічного потенціалу для подальшого розвитку, однак для зміцнення конкурентних позицій необхідно зосередитися на усуненні фінансових слабкостей і вдосконаленні внутрішніх процесів управління. За результатами PEST-аналізу, ТОВ «Люстдорф» має щагальну інтегральну оцінку +6,63, соціальні та технологічні фактори надають компанії

великі можливості для зростання. Також проведено SWOT-аналіз підприємства, за результатами якого побудовано IFE та EFE-матриці, за результатами яких підприємство отримало оцінки 3,67 та 3,65 відповідно. Отже, підприємство має низку сильних позицій –сучасне виробництво, відомі бренди, розвиток безлактозного та рослинного сегменту, однак також стикається з фінансовими ризиками, залежністю від імпортової сировини та слабкою присутністю на зовнішніх ринках.

4. Для оцінювання конкурентоспроможності обрано підприємства галузі із найбільшим доходом у 2024 році, серед яких: ТОВ «ТЕРРАФУД», ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «МК «Галичина»» та ПрАТ «ВМЗ «Рошен»». Вирішено застосувати метод аналізу ієрархій, для цього обрано 5 критеріїв: якість продукції, цінова політика, технологічний розвиток, мережа розподілу та рентабельність. При застосуванні методу перевірено узгодженість експертних оцінок як при порівнянні критеріїв, так і при порівнянні підприємств за критеріями. Найбільш конкурентоспроможним підприємством є ТОВ «ТЕРРАФУД». На другому місці ПрАТ «ВМЗ «Рошен», на третьому ТДВ «Яготинський маслозавод». ТОВ «Люстдорф» лише на 4 місці, випереджаючи тільки ТОВ «МК «Галичина» та ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Також застосовано векторний метод, результати якого дещо відрізняються, оскільки на першому місці ПрАТ «ВМЗ «Рошен», а на другому ТОВ «ТЕРРАФУД». ТОВ «Люстдорф» посідає п'яте місце у рейтингу, що підтверджує необхідність вдосконалення управління конкурентоспроможністю та її посилення. Для візуалізації конкурентних переваг підприємств побудовано профілі. Основний чинник, що вплинув на низькі оцінки – низький бал у фінансовому критерії, що свідчить про необхідність поліпшення фінансової стійкості та залучення інвестицій для підтримки розвитку підприємства. За іншими критеріями підприємство має достатньо високі оцінки, проте недостатні для лідерства. При цьому ТОВ «Люстдорф» зберігає конкурентні

позиції завдяки ефективному виробництву та підтримці технологічного розвитку, хоча і має обмеження у кадрових та організаційних питаннях.

5. Розроблено модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф», яка охоплює такі етапи: стратегічний аналіз ринку молочної продукції (діагностика макросередовища ТОВ «Люстдорф» за допомогою EFE-матриці та PESTEL-аналізу, діагностика мікросередовища ТОВ «Люстдорф» за допомогою SNW-аналізу та IFE-матриці), оцінювання конкурентоспроможності (визначення ключових конкурентів за допомогою карт стратегічних груп, формування списку критеріїв оцінювання конкурентоспроможності, оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» та конкурентів за допомогою методів TOPSIS, багатокутника КСП та методу аналізу ієрархій, побудова рейтингу підприємств на ринку молочної продукції, бенчмаркінгове порівняння ТОВ «Люстдорф» із найкращими підприємствами галузі), формування цілей діяльності та стратегічного бачення ТОВ «Люстдорф», ідентифікація розривів між нинішнім станом та баченням ТОВ «Люстдорф» на основі GAP-аналізу, портфельний аналіз діяльності ТОВ «Люстдорф» (матриця BCG, матриця GE, SPACE-аналіз), розробка рекомендацій та стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Люстдорф». Підприємство від впровадження розробленої моделі отримає низку вигод, серед яких: комплексний аналіз ринку та конкурентного середовища, об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності, чітке стратегічне бачення та постановка цілей, виявлення розривів між поточним станом і бажаним рівнем розвитку, раціональний розподіл ресурсів, можливість адаптації кращих практик через бенчмаркінг, підвищення гнучкості управління та здатності реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підвищення рівня конкурентоспроможності та ринкової частки.

6. Запропоновано напрями посилення конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф», серед яких: зміцнення фінансового управління та контролю, перегляд організаційної структури та розвиток кадрового потенціалу,

впровадження інновацій і технологічних рішень, антикризове управління та адаптація до зовнішніх викликів, посилення маркетингової діяльності та розвиток бренду. З метою визначення пріоритетності напрямів, застосовано метод теорії бажаності, за результатами якого зміцнення фінансового управління та контролю, а також перегляд організаційної структури та розвиток кадрового потенціалу є найбільш пріоритетними напрямками. Для кожного напрямку запропоновано комплекс організаційних заходів та охарактеризовано очікуваний результат. Для зміцнення фінансового управління та контролю запропоновано розробку системи регулярного бюджетування та контролю за виконанням фінансових планів, оптимізацію витратної структури через перегляд постачальницьких контрактів, впровадження механізмів управління боргами та активний пошук і залучення інвестицій для модернізації виробництва та технологічного оновлення. Для перегляду організаційної структури та розвитку кадрового потенціалу запропоновано оптимізацію організаційної структури для підвищення гнучкості управлінських процесів, запровадження систем мотивації та професійного розвитку працівників, впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації кадрового обліку, навчання та управління продуктивністю. Також заходи запропоновано і для інших напрямів. Запропоновані організаційні заходи мають комплексний характер і спрямовані на покращення всіх ключових аспектів діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агроновини. Надої, ціни та продажі: підсумки 2024 року для ринку молочних продуктів – agroportal.ua. AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraine/nadoji-cini-ta-prodazhi-pidsumki-2024-roku-dlya-rinku-molochnih-produktiv> (дата звернення: 07.06.2025).
2. Артеменко Л. П., Пічугіна М. А., Артеменко О. Т. Бенчмаркінг конкурентоспроможності фармпідприємств на європейському ринку. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2019. № 16. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181840> (дата звернення: 07.06.2025).
3. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. В.Г. Балан К.: Нічлава, 2008. 465 с.
4. Балан В.Г., Подчерняєва В.О. Компаративне оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг. Ефективна економіка. 2018. № 12. С. 1–9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.102> URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7012>
5. Геращенко І. О., Сиротенко В. В. Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємства : thesis. 2017. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/36427> (дата звернення: 07.06.2025).
6. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції Р. Грецький Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35-38
7. Григоренко Я. О., Шацька З. Я. Конкурентоспроможність підприємства: чинники та шляхи підвищення : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2161> (дата звернення: 07.06.2025).
8. Гріщенко І., Гринчук Т., Циганчук В. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 39.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82> (дата звернення: 07.06.2025).

9. Дикань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства В.Л. Дикань Маркетинг: теорія і практика. Луганськ, 2010. №16. С. 55–58.

10. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Особливості забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7166> (дата звернення: 07.06.2025).

11. Длігач А. О. Системно-рефлексивне стратегічне маркетингове управління промисловим підприємством [44-47]. Економічний часопис - ХХІ. 2014. № 1/2 (2). С. 44–47.

12. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с

13. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства І. З. Должанський, Т. О. Загорна. Київ: навч. посіб., 2006. 384 с.

14. Дядюк М. Удосконалення методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. 2016. Т. 2, № 4. С. 95–105. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.09> (дата звернення: 07.06.2025).

15. Євтушенко, Н. О., Дрокіна, Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір, 2020. (156), С. 129-135.

16. Ємцев В. І. Аналіз та визначення економічної категорії "конкурентоспроможність підприємства". Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". 2013. Вип. 2 (39), ч. 2. С. 83–88.

17. Жабська О. В., Ларка Л. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2015. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25832> (дата звернення: 07.06.2025).

18. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81> (дата звернення: 07.06.2025).
19. Іванова М. І., Ткаченко А. М., Загорудько В. Л. Визначення рівня економічної безпеки, враховуючи конкурентоспроможність підприємства. Підприємництво та інновації. 2019. № 10. С. 52–56. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.7> (дата звернення: 07.06.2025).
20. Калюжна Ю. П. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. Економічні науки. 2014. № 1 (31). С. 75–80.
21. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства А. О. Касич, Ж. В. Харькова. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. №3 С. 79–85
22. Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107> (дата звернення: 07.06.2025).
23. КВЕД 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру. Оpendatabot – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/kved/C/10.51> (дата звернення: 07.06.2025).
24. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. С.М. Клименко, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2006. 527 с
25. Ковальська Л. Л. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки. Л.Л. Ковальська, О. Ю. Речун. Економічний форум. 2018, № 4. С. 169-176.
26. Коненко В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства. Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions. 2021. Р. 307–314. URL:

<https://doi.org/10.46299/isg.2021.mono.econ.ii-307-314> (date of access: 07.06.2025).

27. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку Легка промисловість. 2003. № 3. С. 37 - 58.

28. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб., Одеса: ОДЕУ І. Ф. Кошелупов. 2009. 152 с.

29. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. А. О. Левицька. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155–163

30. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2012. № 727. С. 270–275.

31. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Бенчмаркінг конкурентних переваг. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80335> (дата звернення: 07.06.2025).

32. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. Актуальні проблеми економіки. 2012. №1. С.50–55.

33. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів Майкл Портер ; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622

34. Русс Д. А., Кучеренко С. К. Конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку. Таврійський науковий вісник. Серія: економіка. 2021. № 7. С. 97–103. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.12> (дата звернення: 07.06.2025).

35. Ситницький М. Етапи управління стратегічною гнучкістю підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2009. Вип. 107/108. С. 96–100.

36. Скудар Г.М. Управління конкурентоспроможністю великого АТ: проблеми та рішення Г.М. Скудар. К. : Наук. думка, 1999. 496 с.
37. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингового підходу. О. Заїка та ін. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). 2022. № 1 (19). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-321-333](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-321-333) (дата звернення: 07.06.2025).
38. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика Н. П. Тарнавська. Тернопіль: моногр., 2008. 570 с.
39. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.
40. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. І.В. Токмакова, Д.А. Шатохіна, С. В. Мельник. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018, № 64. С. 283-291.
41. Тур О.В. Теоретичні основи стратегічного управління і здійснення стратегічного планування. О.В. Тур. Наукові праці НУХТ 2016. Том 22. 2016, №4. С. 94-95.
42. Турба О. О. Стратегічне управління підприємством у сучасних умовах: історико-технологічні засади. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара. Серія : економіка. 2014. Т. 22, № 10/1. С. 151–157.
43. Фонта Н. Г. Моделі та інформаційні технології управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. техн. наук. Харків, 2013. 20 с.
44. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка". 2015. Вип. 2 (4), ч. 2. С. 120–126.
45. Шведа Н. М. Формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах бенчмаркінгу. Н.М. Шведа - дис. на здобуття

наук.ступеня к.е.н. - Тернопіль : ТНТУ, 2015. - 198 с. ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/5473> (дата звернення: 07.06.2025).

46. «Loostdorf» LTD – manufacturer of dairy products in Ukraine. URL: <https://www.loostdorf.com/> (date of access: 07.06.2025).

47. 23063575 – ТОВ ЛЮСТДОРФ. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/23063575> (дата звернення: 07.06.2025).

48. A. Shtangret, M. Spilnyk, O. Samoilov. Competitiveness of industrial enterprises in the conditions of industry 4.0. *Efektivna ekonomika*. 2023. No. 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.8> (date of access: 07.06.2025).

49. Babachenko L., Kovshun K., Portna Y. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. Problems and prospects of economic and management. 2019. № 3 (19). С. 45–52. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-45-52](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-45-52) (дата звернення: 07.06.2025).

50. Chervanov D., Zhylynska O. Innovations and Competitiveness: Mechanisms of Influence at the Micro- and Macroeconomic Levels. Innovations and Competitiveness: Problems of Science and Practice: a monograph edited by Doctor of Economics, Professor M. Kyzym, Doctor of Economics, Professor V. Ponomarenko. P. 230-251.

51. Chudakova V. Integrative methods and technology of examination and correction of the formation of competencies of a person's competitiveness in the context of innovative activity. Education and development of gifted personality. 2020. No. 4. P. 63–69. URL: [https://doi.org/10.32405/2309-3935-2020-4\(79\)-63-69](https://doi.org/10.32405/2309-3935-2020-4(79)-63-69) (date of access: 07.06.2025).

52. Dligach A. System-reflexive strategic marketing management of an industrial enterprise [44-47]. *Economic Journal - XXI*. 2014. № 1/2 (2). P. 44-47.

53. Dykan O., Krykhtina Y., Frolova N. Current methods of strategic analysis of the business the enterprise environment. Pryazovskyi economic herald. 2021. No. 1(24). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-13> (date of access: 07.06.2025).

54. Fonta N. Models and information technologies for managing the competitiveness of an industrial enterprise: PhD thesis. Kharkiv, 2013. 20 p.
55. Pacheva N. Strategic management of the national economy innovative development. International scientific journal "internauka". series: "economic sciences". 2018. No. 11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-11-4306> (date of access: 07.06.2025).
56. Pererva I., Yedynak V. Strategic management of the enterprise as the main tool in the hands of the modern manager. Innovation and sustainability. 2022. P. 159–164. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164> (date of access: 07.06.2025).
57. Pilipenko S. The enterprise strategic management through the sustainable development concept. Economy and society. 2019. No. 20. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47> (date of access: 07.06.2025).
58. Shumilo O. S., Rudas D. S., Sukulsky V. M. The principles and methods for assessing the competitiveness of enterprises. Business inform. 2020. Vol. 6, no. 509. P. 291–297. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-291-297> (date of access: 07.06.2025).
59. Sobolieva H. Methods for assessing the competitiveness of the enterprise. Eastern Europe: economy, business and management. 2021. No. 4(31). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-14> (date of access: 07.06.2025).
60. Strategic planning: the basics | Business Gateway. Strategic planning: the basics | Business Gateway | Business Gateway. URL: <https://www.bgateway.com/resources/strategic-planning-the-basics> (date of access: 07.06.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність
підприємства»*

Автор	Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Майкл Портер	Конкурентоспроможність підприємства, товару або послуги полягає в їх здатності ефективно змагатися з аналогами на ринку, забезпечуючи стійку позицію серед конкурентів.
Філіп Котлер	Конкурентоспроможність – це здатність компанії займати і зберігати вигідну позицію на ринку завдяки ефективному задоволенню потреб цільових споживачів.
Пауль Крюгман	Конкурентоспроможність компанії визначається її здатністю підвищувати продуктивність та забезпечувати зростання прибутковості в умовах глобального ринку.
Роберт Грант	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства досягати стабільних переваг над конкурентами завдяки ефективному використанню внутрішніх ресурсів і компетенцій.
О. А. Галич	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства задовольняти запити споживачів більш ефективно, ніж інші компанії, що діють у межах одного ринку.
М. І. Іванова	Конкурентоспроможність виявляється у спроможності підприємства створювати для споживачів більшу цінність через товари чи послуги порівняно з конкурентними пропозиціями.
С. Позняк	Підприємство є конкурентоспроможним, коли має конкурентні переваги, що дають змогу оптимізувати витрати, підвищити якість продукції, розширити виробництво й зберігати стабільну частку ринку.
С. В. Мочерни й	Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства краще за інших задовольняти певні потреби споживачів у ринкових умовах.
І. В. Булах	Конкурентоспроможність - це довготривала здатність підприємства вести прибуткову діяльність в умовах конкуренції, адаптуючись до змін у середовищі та зберігаючи ринкові позиції.

Джерело: розроблено автором на основі [19, 32, 33, 39].

**Класифікація джерел інформації для управління
конкурентоспроможністю підприємства***

Тип джерела	Конкретні джерела	Характеристика та використання
Внутрішня інформація підприємства	- Внутрішня звітність (фінансова, управлінська) - Дані про виробництво - Маркетингові звіти - CRM-системи - Звіти з логістики та продажів	Дає змогу здійснити аналіз ефективності роботи підприємства, оцінити сильні та слабкі сторони, виявити внутрішні резерви для підвищення конкурентоспроможності.
Зовнішня інформація щодо конкурентів	- Офіційні сайти компаній-конкурентів - Презентації, брошури, прайс-листи - Профілі у соцмережах (LinkedIn, Facebook, Instagram)	Можна отримати дані про продукцію, технології, нововведення, структуру компанії, активність у сфері маркетингу та просування.
Публічні реєстри та відкриті бази даних	- YouControl - Opendatabot - ЄДРПОУ, ДПС, НБУ, Prozorro	Дають змогу перевірити фінансову звітність компаній, відстежити судові справи, аналізувати структуру власності, перевіряти партнерів і конкурентів.
Галузеві професійні видання та ЗМІ	- Журнали та онлайн-платформи («Forbes Україна», «Бізнес», «Економічна правда», «Інтерфакс-Україна») - Аналітичні дайджести та огляди ринку	Містять інформацію про тенденції в галузі, рейтинги компаній, частки ринку, експертні оцінки та прогнози розвитку сектору.
Статистичні служби та державні ресурси	- Державна служба статистики України - Держзовнішінформ - Національний банк України (НБУ)	Забезпечують офіційні макроекономічні показники, динаміку галузей, рівень інфляції, ділову активність, експортно-імпортні операції.
Аналітичні агентства та консалтингові компанії	- KPMG, Deloitte, McKinsey, PwC, ICU, Dragon Capital	Пропонують глибокий аналіз ринку, прогнози розвитку секторів, інвестиційні звіти, SWOT та PEST-аналіз конкурентного середовища.
Платформи для відгуків і рейтингів	- Google Reviews, Trustpilot, Prom.ua, Hotline.ua	Допомагають оцінити рівень задоволеності споживачів, якість обслуговування, репутацію компаній у відкритому середовищі.

Джерело: розроблено автором на основі [43].

Асортимент продукції ТОВ «Люстдорф»*

Категорія продукції	Основні характеристики
Молоко	Випускається у варіантах: мікрофільтроване пастеризоване (2,5%, незбиране), ультрапастеризоване (0,5%, 1,0%, 2,5%, 3,2%), безлактозне (2,5%). Завдяки сучасним технологіям обробки зберігає натуральний смак і корисні властивості. Упаковується у Tetra Pak, плівку, пляшки.
Сметана	Представлена у варіантах з різною жирністю (15%, 20%, 25%); має густу консистенцію, виробляється зі свіжих вершків без домішок. Упаковка – пластикові стаканчики.
Вершки	Ультрапастеризовані вершки різної жирності (10%, 20%, 30%). Призначені як для безпосереднього вживання, так і для кулінарного використання. Упаковка – Tetra Pak об'ємом 200 мл і 500 мл.
Масло	Вершкове масло екстра класу (82% жирності) та нижчої жирності. Виготовляється традиційним способом збивання вершків. Упаковка – фольга 200 г. Характеризується чистим молочним смаком.
Кефір	Натуральний продукт із живими кисломолочними бактеріями. Випускається з різною жирністю (1%, 2,5%). Має легку консистенцію, придатний до щоденного споживання.
Ряжанка	Традиційний кисломолочний продукт, виготовляється з топленого молока, має м'який, солодкуватий смак. Представлена у варіантах жирності 2,5% та 4%.
Йогурти	Пропонуються густі, термостатні йогурти, безлактозні варіанти, із додаванням фруктів або без наповнювачів. Жирність – 2,5–3,2%. Підходять як для дорослих, так і для дітей.
Молочні коктейлі	Випускаються у різноманітних смаках (полуниця, ваніль, шоколад, банан тощо), мають приємну текстуру і аромат. Упаковка – Tetra Pak із трубочкою, орієнтовані на дитячу аудиторію.
Рослинні напої	Альтернатива тваринному молоку: вівсяне, гречане, мигдальне, рисово-горіхове. Безлактозні, збагачені кальцієм, підходять для веганів, людей із непереносимістю лактози або глютену. Випускаються під брендами «Green Smile» та «Ідеаль Немолоко».

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Основні бренди ТОВ «Люстдорф»*

Бренд	Характеристика та асортимент
Селянське	Традиційна молочна продукція: молоко (включаючи мікрофільтроване та безлактозне), сметана, масло, кефір, ряжанка, питна каша (вівсяна, гречана, рисова). Virізняється натуральністю та доступністю.
На здоров'я	Продукти з акцентом на здорове харчування: безлактозне молоко, густі йогурти, кефір, ряжанка. Позиціонується як вибір для активного та здорового способу життя.
Бурьонка	Молоко та вершки в різних форматах упаковки, включаючи великі об'єми. Орієнтований на сімейне споживання.
Смачно шеф	Продукти для кулінарії: вершки, молоко, масло. Розроблені для використання в гастрономії та професійній кухні.
Весела бурьонка	Молочні коктейлі та десерти для дітей. Яскравий дизайн та привабливі смаки.
Despicable Me	Ліцензійна продукція з персонажами мультфільму. Молочні коктейлі та напої, орієнтовані на дітей.
Green Smile	Рослинні напої: вівсяне, мигдальне, гречане, рисово-горіхове молоко. Альтернатива традиційним молочним продуктам для веганів та людей з непереносимістю лактози.
Ідеаль Немолоко	Лінійка рослинних напоїв та безлактозних продуктів. Перший в Україні бренд, що запропонував такі альтернативи.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.