

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



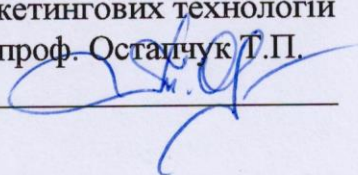
ПАНЦЮК Олександр Ігорович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1м)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

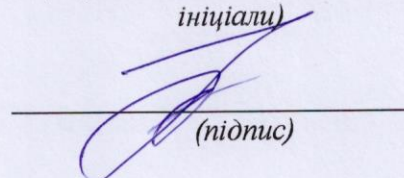
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

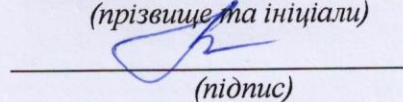


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Юрківська Л.Й.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Панцюк О. І. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги.

Annotation

Pantsiuk O. I. Improving the competitiveness management system of an enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of the development of the competitiveness management system of an enterprise and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: competition, competitiveness, competitiveness management, competitive advantages.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства</i>	7
1.1. Поняття та значення формування конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Фактори впливу та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств	33
Висновки до розділу 1	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Обухівський молокозавод»</i>	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Обухівський молокозавод»	50
2.3. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства ...	57
Висновки до розділу 2	69
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Обухівський молокозавод»</i>	71
3.1. Формування стратегічних альтернатив розвитку конкурентоспроможності підприємства	71
3.2. Обґрунтування пропозицій підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод»	79
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	87
Висновки до розділу 3	95
<i>Висновки</i>	97
<i>Список використаних джерел</i>	100
<i>Додатки</i>	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ринкової економіки питання підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках змушує компанії постійно вдосконалювати свої виробничі, управлінські та маркетингові процеси. Ефективна система управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни попиту, економічної кон'юнктури та поведінки конкурентів. Вона є основою для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку. Удосконалення цієї системи передбачає інтеграцію інноваційних методів аналізу та планування, використання сучасних інформаційних технологій та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Важливим аспектом є визначення сильних і слабких сторін підприємства, його ресурсного потенціалу та можливостей для розвитку.

Система управління конкурентоспроможністю повинна забезпечувати оптимальне використання наявних ресурсів і підвищення ефективності виробництва. Крім того, вона включає інструменти моніторингу ринку, оцінки попиту та аналізу діяльності конкурентів. Одним із пріоритетних напрямів є розвиток асортиментної політики та підвищення якості продукції. Значну роль відіграє удосконалення організаційної структури та розподілу функцій серед підрозділів підприємства. Маркетингові та фінансові стратегії мають бути тісно інтегровані з управлінськими рішеннями для досягнення максимального ефекту. Система управління конкурентоспроможністю також передбачає постійне вдосконалення взаємодії з клієнтами та партнерами. Застосування аналітичних методів та стратегічного планування дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін ринку.

Таким чином, удосконалення системи управління конкурентоспроможністю є ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку підприємства та його довгострокового успіху. Реалізація таких заходів

сприяє не лише зміцненню ринкових позицій, а й підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Проблемам управління конкурентоспроможністю підприємств, які працюють у виробничій сфері присвячені розробки таких науковців: Бардаченко Д.М., Березіна Л.М., Виноградова О. В., Гужавіна І.В., Двуліт З.П., Дмитрієв І.А., Котельников Д.І., Кирчата І.М., Олешко А.А., Прокопенко В.Ю., Серьогіна Н.В., Слюсаренко О. Ю., Халімон Т.М., Харченко І.В. та ряд інших авторів. Водночас, недостатньо досліджено процес управління конкурентоспроможністю підприємств, що включає в себе поділ на конкретні етапи і вимагає використання певних інструментів, а також відсутній чітко сформований механізм конкурентоспроможності, при реалізації якого можлива підтримка і створення конкурентних переваг та в цілому стратегії розвитку підприємства.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити поняття та значення формування конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити фактори впливу та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;

- провести діагностику фінансово-економічного стану ПрАТ «Обухівський молокозавод»;
- здійснити оцінку системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розробити напрями формування стратегічних альтернатив розвитку конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати пропозиції підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано спеціальні та загальнонаукові методи дослідження, зокрема порівняльний, системний та економічний аналіз, вибіркові статистичні дослідження та групування для дослідження понятійного апарату; узагальнення – для визначення різних підходів до визначення сутності конкурентоспроможності; методи опису, порівняння, коефіцієнтний метод – для проведення оцінки та діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства; системного підходу – при розробці відповідних резервів створення нових конкурентних переваг та формування ефективної стратегії розвитку; графічний метод – для наочного відображення окремих результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління конкурентоспроможністю, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад розвитку системи управління конкурентоспроможністю

підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до визначення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, передбачає систематичне виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентні переваги, оцінку сильних та слабких сторін підприємства, а також розробку і реалізацію стратегій, які забезпечують стійке положення на ринку;

- удосконалено методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє створити основу для прийняття стратегічних управлінських рішень та формування ефективної політики розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Панцюк О. І. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 109 сторінках друкованого тексту. Робота містить 29 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 92 найменування. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення формування конкурентоспроможності підприємства

Важливим аспектом функціонування ринкової економіки є конкуренція. Вона виступає рушійною силою розвитку підприємств та стимулює їх до підвищення ефективності діяльності. Конкуренція змушує виробників постійно вдосконалювати продукцію, впроваджувати інновації та орієнтуватися на потреби споживачів. Саме завдяки конкурентному середовищу формується широкий асортимент товарів і послуг, що забезпечує вибір для клієнтів. Водночас конкуренція сприяє раціональному використанню ресурсів і зниженню витрат. Вона є ключовим фактором підвищення якості товарів та послуг, оскільки підприємства прагнуть завоювати лояльність споживачів. Також конкуренція виступає важливим індикатором розвитку ринку та його привабливості для нових учасників. У підсумку, вона створює умови для стійкого економічного зростання та підвищення добробуту суспільства [3; 27].

Конкуренція між виробниками представляє собою економічне суперництво за споживача, ресурси та ринкові позиції. Вона проявляється у боротьбі за підвищення ринкової частки, покращення якості продукції та оптимізацію витрат. У результаті конкуренції підприємства змушені впроваджувати нові технології та ефективні методи управління. Виробники прагнуть сформувати унікальні конкурентні переваги, які забезпечать їм довгострокову стійкість на ринку. Така взаємодія стимулює розвиток інноваційної активності та підвищує рівень задоволення потреб споживачів. Конкуренція також є важливим регулятором ціноутворення, оскільки стримує монопольні тенденції та підтримує справедливий баланс між ціною і якістю. У підсумку, вона виступає фундаментальним чинником розвитку ринкової економіки [20].

Термін «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», що означає «зіткнення» або «змагання». У первісному розумінні це означало одночасний рух у напрямку до однієї мети, що з часом трансформувалося у змагальність між суб'єктами [42; 55].

В економічному контексті конкуренція трактується як процес суперництва між підприємствами, які прагнуть задовольнити потреби споживачів і водночас отримати максимальний прибуток. Це явище охоплює боротьбу за обмежені ресурси, ринки збуту та перевагу в якості товарів чи послуг. Завдяки конкуренції формується динамічне середовище, яке змушує компанії підвищувати ефективність своєї діяльності. Вона виступає головним рушієм інновацій, розвитку підприємництва та прогресу економіки загалом.

У ринковій економіці конкуренція виконує ряд ключових функцій [59; 69]:

1. Регулююча – впливає на пропорції виробництва, стимулюючи підприємства розширювати чи скорочувати випуск певної продукції залежно від попиту.

2. Стимулююча – спонукає виробників до впровадження інновацій, підвищення якості товарів та послуг, зниження витрат і більш ефективного використання ресурсів.

3. Розподільча – забезпечує перерозподіл ресурсів у ті галузі, які є більш прибутковими та перспективними.

4. Контролююча – обмежує можливості монополій, підтримує баланс інтересів виробників і споживачів.

5. Адаптаційна – допомагає підприємствам пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та потреб ринку.

6. Інноваційна – сприяє створенню нових продуктів, технологій та бізнес-моделей.

Отже, конкуренція є не лише механізмом суперництва, а й інструментом забезпечення ефективності та сталого розвитку економіки.

Об'єктами конкуренції є самі споживачі та покупці, за якими змагаються різні сторони (рис. 1.1).

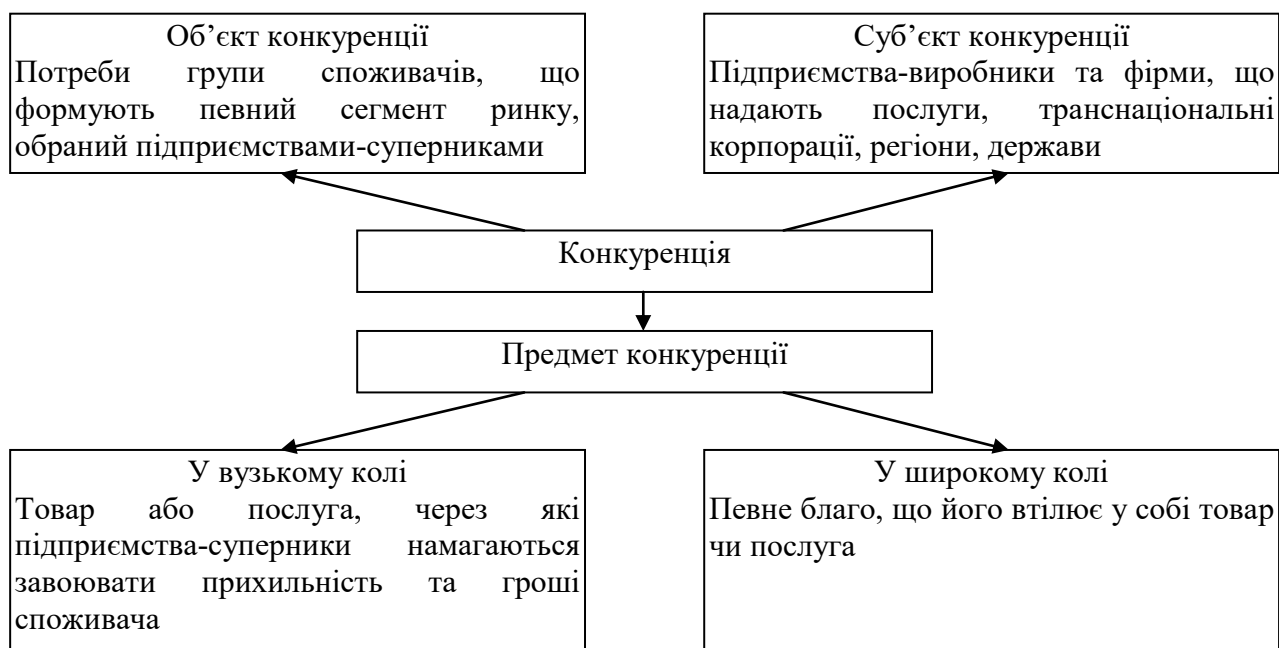


Рис. 1.1. Об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції

Джерело: складено автором на основі [11; 73]

В ході конкурентної боротьби виробники спрямовують свої зусилля на досягнення спільної мети – максимізацію прибутку шляхом завоювання переваг у сприйнятті споживачів. Однак конкуренція має і суперечливий характер, адже поряд із позитивним впливом вона може створювати певні загрози для учасників ринку. Зокрема, надмірна конкуренція здатна призвести до цінових війн, зниження рентабельності та навіть витіснення слабших підприємств із ринку. Водночас вона стимулює розвиток підприємництва, підвищення якості товарів і послуг, розширення асортименту та впровадження нових технологій. Таким чином, конкуренція є як викликом, так і рушійною силою, що визначає умови ефективного функціонування ринкової економіки [64].

Отже, конкуренція виступає невід'ємною складовою ринкових відносин і визначає умови, у яких функціонують підприємства. Вона формує правила «гри» на ринку та змушує виробників постійно вдосконалюватися, щоб зберегти свої позиції. У цьому контексті ключового значення набуває поняття конкурентоспроможності підприємства, яке відображає його здатність ефективно діяти в умовах суперництва, пропонуючи споживачам продукцію або послуги, що за якістю, ціною та іншими параметрами перевершують або

принаймні не поступаються пропозиціям конкурентів. Саме рівень конкурентоспроможності визначає перспективи розвитку компанії, її місце на ринку та довгострокову стабільність [87].

Конкурентоспроможність є комплексним показником, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку в умовах постійної боротьби за споживача. Вона поєднує в собі широкий спектр характеристик, зокрема якість і ціну продукції, рівень інноваційності, ефективність використання ресурсів, гнучкість виробничих процесів та результативність управління. Важливу роль відіграють також репутація компанії, сила її бренду, налагоджені канали збуту та рівень обслуговування клієнтів. Таким чином, конкурентоспроможність можна розглядати як інтегральний результат діяльності підприємства, що визначає його здатність займати і утримувати вигідні позиції на ринку [45; 56].

Окремі наукові дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Артеменко Л.П. [1]	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для досягнення і утримання вигідного положення на ринку
Глухова С.В. [17]	Підприємство конкурентоспроможне, якщо воно здатне постійно вдосконалювати свої виробничі та управлінські процеси, відповідати змінам у попиті та забезпечувати високу якість продукції
Дмитрієв І.А. [25]	Конкурентоспроможність підприємства - це результат ефективного використання інтелектуального та фізичного капіталу, який дозволяє досягати стратегічних цілей в умовах ринкової конкуренції
Євтушенко Н.О. [28]	Ефективність у використанні ресурсів, здатність адаптуватися до змін у середовищі та постійне покращення - основні складові конкурентоспроможності підприємства
Журба І.О. [30]	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства вигравати на ринку завдяки високій якості продукції, ефективному маркетингу та здатності адаптуватися до змін у бізнес-середовищі
Карачина Н.П. [41]	Підприємство конкурентоспроможне, коли воно здатне максимально задовольняти потреби клієнтів при мінімальних витратах
Мальська М.П. [52]	Конкурентоспроможність - це сукупність унікальних ресурсів, компетенцій та стратегій, які дозволяють підприємству витримувати конкуренцію та забезпечувати стійке зростання прибутковості

1	2
Олешко А.А. [56]	Конкурентоспроможність підприємства полягає у вмінні виявляти та використовувати нові можливості, а також ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища
Поясник Г.В. [64]	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства витримувати тиск конкуренції та забезпечувати стаке зростання вартості для всіх зацікавлених сторін
Шпильова В.О. [89]	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю до інновацій, гнучкості та стратегічного бачення, що відповідає потребам ринку

Джерело: складено автором

Ознайомившись із науковими підходами до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна запропонувати авторське узагальнене визначення. Конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна характеристика його потенціалу, яка проявляється у здатності ефективно використовувати ресурси та компетенції, своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації й забезпечувати високу якість продукції та послуг. Вона відображає уміння підприємства формувати стійкі конкурентні переваги, задовольняти потреби споживачів із мінімальними витратами та водночас досягати стратегічних цілей, забезпечуючи сталий розвиток і зростання вартості бізнесу.

Економічний зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» визначається його здатністю досягати кращих результатів у порівнянні з іншими учасниками ринку завдяки раціональному використанню ресурсів, формуванню унікальних конкурентних переваг та забезпеченню стійкого зростання. Це поняття охоплює ефективність виробничої та фінансово-економічної діяльності, рівень інноваційності, якість продукції та послуг, цінову політику, маркетингову активність і здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Конкурентоспроможність також відображає позицію підприємства на ринку, його імідж і репутацію серед споживачів та партнерів. У ширшому розумінні вона є інтегральним показником економічного потенціалу, що визначає можливості підприємства не лише виживати, а й розвиватися в умовах конкуренції [76; 92].

Основні економічні аспекти конкурентоспроможності підприємства включають наступні параметри (рис. 1.2).

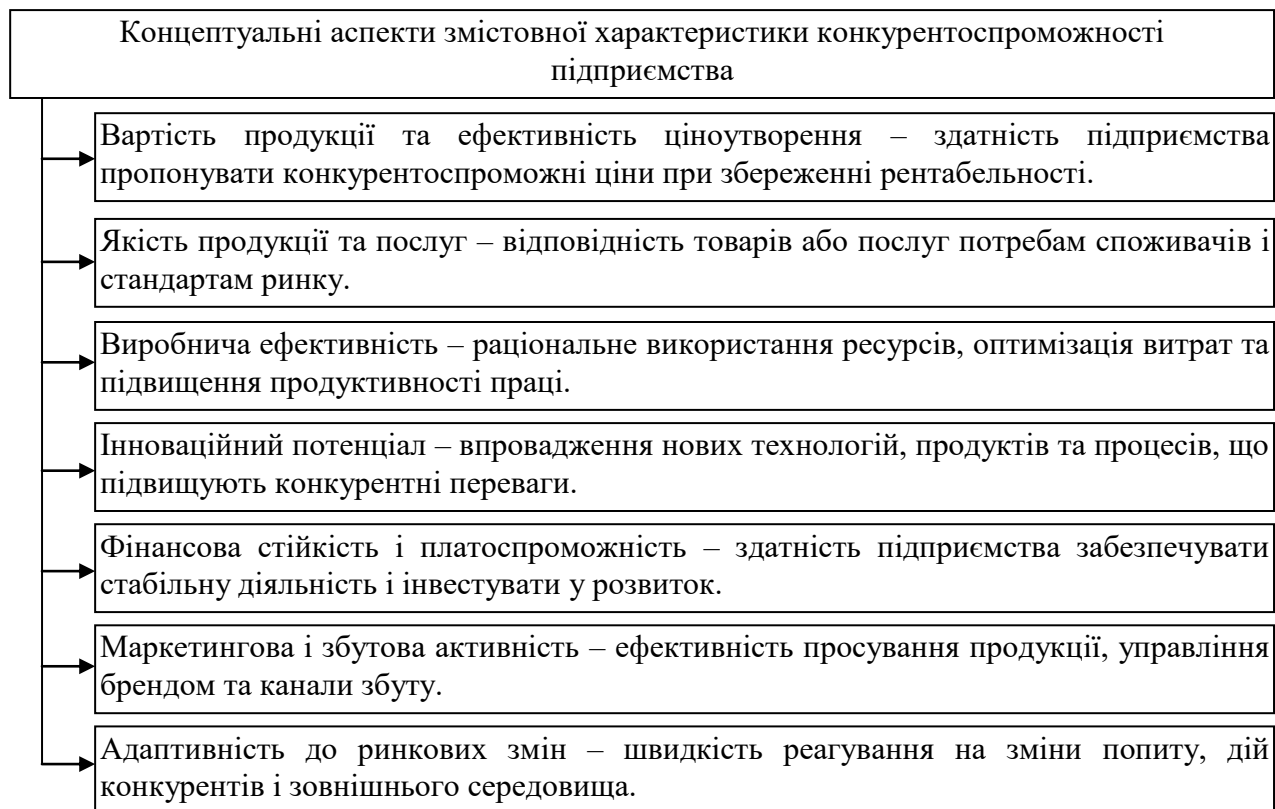


Рис. 1.2. Концептуальні аспекти змістовної характеристики конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [59; 73]

Конкурентоспроможність підприємства є динамічним явищем, яке постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Вона залежить від рівня технологічного розвитку, інноваційної активності, фінансової стійкості та здатності підприємства адаптуватися до коливань ринкового середовища. Її динамічність проявляється у необхідності постійного вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції та розширення асортименту [40].

Зміна конкурентоспроможності може відбуватися як у напрямку посилення ринкових позицій, так і їх втрати, якщо підприємство не реагує на виклики часу. Вона також пов'язана з поведінкою конкурентів, розвитком споживчих потреб та загальною кон'юктурою ринку. Таким чином,

конкурентоспроможність виступає результатом активної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та здатності швидко адаптуватися до його змін [20].

Важливість стійкої конкурентоспроможності в стратегічному розвитку підприємства полягає в наступному [9; 26]:

1. Збереження та збільшення ринкової частки – стійка конкурентоспроможність дозволяє підприємству утримувати свої позиції та розширювати присутність на ринку.

2. Підвищення прибутковості – ефективна конкурентна позиція сприяє зростанню доходів і рентабельності підприємства.

3. Забезпечення довгострокового розвитку – стійкість у конкурентній боротьбі створює фундамент для стратегічного планування та інвестицій у майбутнє.

4. Зміцнення бренду та репутації – високий рівень конкурентоспроможності формує позитивний імідж серед споживачів та партнерів.

5. Стимулювання інновацій та вдосконалення процесів – постійна потреба підтримувати переваги на ринку спонукає підприємство впроваджувати нові технології і підвищувати якість продукції.

6. Адаптація до змін зовнішнього середовища – стійка конкурентоспроможність забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни попиту, дій конкурентів та економічної ситуації.

7. Зменшення ризиків витіснення з ринку – сильні конкурентні позиції знижують ймовірність втрати ринку через агресивні дії конкурентів.

Принципи формування конкурентоспроможності підприємства являють собою основоположні положення та керівні правила, які визначають підхід до створення і підтримки стійких конкурентних переваг. Вони визначають, яким чином підприємство організовує використання своїх ресурсів, управлінських рішень, технологій та інновацій для досягнення високої ефективності та переваг на ринку. Ці принципи виступають як орієнтир для стратегічного

планування та тактичних дій, забезпечують узгодженість між внутрішніми можливостями підприємства і зовнішніми умовами конкуренції. Вони також сприяють розвитку адаптивності, гнучкості та інноваційної активності, що є необхідними для збереження лідерських позицій на ринку [47].

Принципи формування конкурентоспроможності підприємства узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи формування конкурентоспроможності підприємства

Принцип	Суть принципу
Орієнтація на споживача	Забезпечення високого рівня задоволення потреб клієнтів, адаптація продукції та послуг до змін попиту.
Раціональне використання ресурсів	Ефективне застосування фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів для підвищення продуктивності.
Інноваційність та технологічний розвиток	Впровадження нових технологій, інноваційних продуктів і процесів для формування переваг на ринку.
Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища та дій конкурентів.
Стратегічне управління	Впровадження довгострокових планів і цілей для підтримки стійкої конкурентної позиції.
Підтримка якості та бренду	Забезпечення стабільно високої якості продукції і послуг, розвиток впізнаваного іміджу.
Збалансованість ціноутворення	Формування ціни з урахуванням ринкових умов, витрат виробництва та очікувань споживачів.
Ефективна організаційна структура	Побудова системи управління, що забезпечує швидке прийняття рішень і оптимізацію бізнес-процесів.

Джерело: складено автором на основі [11; 47]

Таким чином, формування конкурентоспроможності підприємства є ключовим чинником забезпечення його успішної діяльності на ринку та довгострокового розвитку. Вона дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та задовольняти потреби споживачів. Конкурентоспроможність визначає здатність компанії утримувати і розширювати свою частку ринку, підвищувати прибутковість і зміцнювати бренд. Її формування ґрунтується на впровадженні інновацій, підвищенні якості продукції та оптимізації управлінських і виробничих процесів. Розвиток конкурентоспроможності є стратегічною метою, що забезпечує стабільність та успіх підприємства у ринкових умовах.

1.2. Фактори впливу та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства є невід’ємною складовою стратегічного розвитку будь-якої компанії в умовах ринкової економіки. Воно забезпечує здатність підприємства утримувати та зміцнювати свої позиції на ринку, реагуючи на дії конкурентів і зміни попиту. Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси та підвищувати рентабельність діяльності. Воно сприяє своєчасному впровадженню інновацій та технологічних нововведень, що зміцнюють конкурентні переваги. Крім того, управління цим процесом дозволяє формувати гнучку маркетингову політику і ефективну систему збуту продукції [44].

Важливим аспектом є можливість оцінки сильних та слабких сторін підприємства, а також виявлення перспективних напрямів розвитку. Це дає змогу прогнозувати ризики та мінімізувати негативні впливи зовнішнього середовища. Управління конкурентоспроможністю забезпечує підвищення лояльності споживачів і формування позитивного іміджу бренду. Воно також сприяє розвитку стійких фінансових показників і зміцненню довгострокової стабільності підприємства. Отже, управління конкурентоспроможністю є необхідним інструментом для досягнення стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку компанії.

Основні умови для забезпечення конкурентоспроможності включають [1]:

- висока якість продукції та послуг – задоволення потреб споживачів на рівні або вище, ніж у конкурентів;
- раціональне використання ресурсів – ефективне управління матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами;
- інноваційний розвиток – впровадження нових технологій, модернізація виробництва та оновлення асортименту продукції;
- ефективна організаційна структура і управління – оптимізація бізнес-

процесів та швидке прийняття управлінських рішень;

- адекватна цінова політика – баланс між витратами виробництва, ринковими умовами та очікуваннями споживачів;

- сильний бренд та маркетинг – формування впізнаваного іміджу і лояльності клієнтів;

- гнучкість та адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни ринку та дії конкурентів.

Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Джерело: складено автором на основі [68; 88]

Конкурентоспроможність товару визначає конкурентоспроможність самого підприємства, але важливо розрізняти ці два поняття, особливо для підприємця [39; 50]. Конкурентоспроможність товару відображає здатність конкретного продукту або послуги задовольняти потреби споживачів краще за аналоги конкурентів, враховуючи якість, ціну, дизайн та інші характеристики. У той час як конкурентоспроможність підприємства є більш комплексним поняттям і визначається здатністю всієї організації підтримувати стійкі переваги на ринку, ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для підприємця важливо розрізняти ці два рівні, оскільки успіх окремого

товару не завжди гарантує загальну стабільність компанії. Водночас сильна конкурентоспроможність підприємства створює фундамент для розвитку конкурентних переваг усіх продуктів, що випускаються. Усвідомлення цього розмежування дозволяє ефективніше планувати маркетингові стратегії, інвестиції та управлінські рішення. Таким чином, підприємець отримує можливість одночасно підвищувати привабливість товарів і зміцнювати загальну позицію компанії на ринку [79].

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» відзначається низкою ключових властивостей, які дозволяють комплексно оцінювати його ринкові позиції. Порівнюваність забезпечує можливість зіставлення підприємства з конкурентами на аналогічних ринках. Просторовість відображає здатність підприємства діяти і конкурувати на різних географічних або сегментних ринках. Динамічність означає змінність конкурентоспроможності під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів у часі. Предметність визначає конкретні об'єкти, на основі яких формується конкурентна перевага, наприклад продукція, послуги або технології. Атрибутивність вказує на наявність певних характеристик і показників, які можна виміряти. Системність підкреслює взаємозв'язок усіх складових підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність. Об'єктивність гарантує, що оцінка здійснюється на підставі реальних, перевірених даних, а не суб'єктивних суджень. Разом ці властивості дозволяють комплексно аналізувати та управляти конкурентоспроможністю підприємства.

Фактор конкурентоспроможності - це будь-яка характеристика або умова, яка безпосередньо впливає на здатність підприємства або його продукції займати вигідне положення на ринку та забезпечувати переваги порівняно з конкурентами. Такими факторами можуть бути якість продукції, ціна, рівень технологій, ефективність управління, маркетинг, репутація бренду, логістика, рівень обслуговування клієнтів та інші елементи, що визначають привабливість товару або компанії для споживачів. Вони слугують основою для формування стратегії підвищення конкурентоспроможності та дозволяють підприємству

зміцнювати свої позиції на ринку [64].

Проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає систематичне вивчення факторів, що формують сприйняття споживачами підприємства та його продукції. Цей процес дозволяє оцінити, яким чином певні характеристики товарів або послуг впливають на ринкову частку компанії та її здатність утримувати конкурентні позиції. За теоретичними підходами Майкла Портера [63], усі фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства, можна умовно розділити на внутрішні, що залежать від ресурсів і управлінських рішень компанії, та зовнішні, які формуються під впливом ринкової кон'юнктури, діяльності конкурентів, регуляторних норм і економічного середовища. Такий поділ дозволяє підприємству ефективніше планувати стратегії розвитку та оперативно реагувати на зміни ринку, водночас зміцнюючи власні конкурентні переваги.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства систематизовано на рис. 1.4.

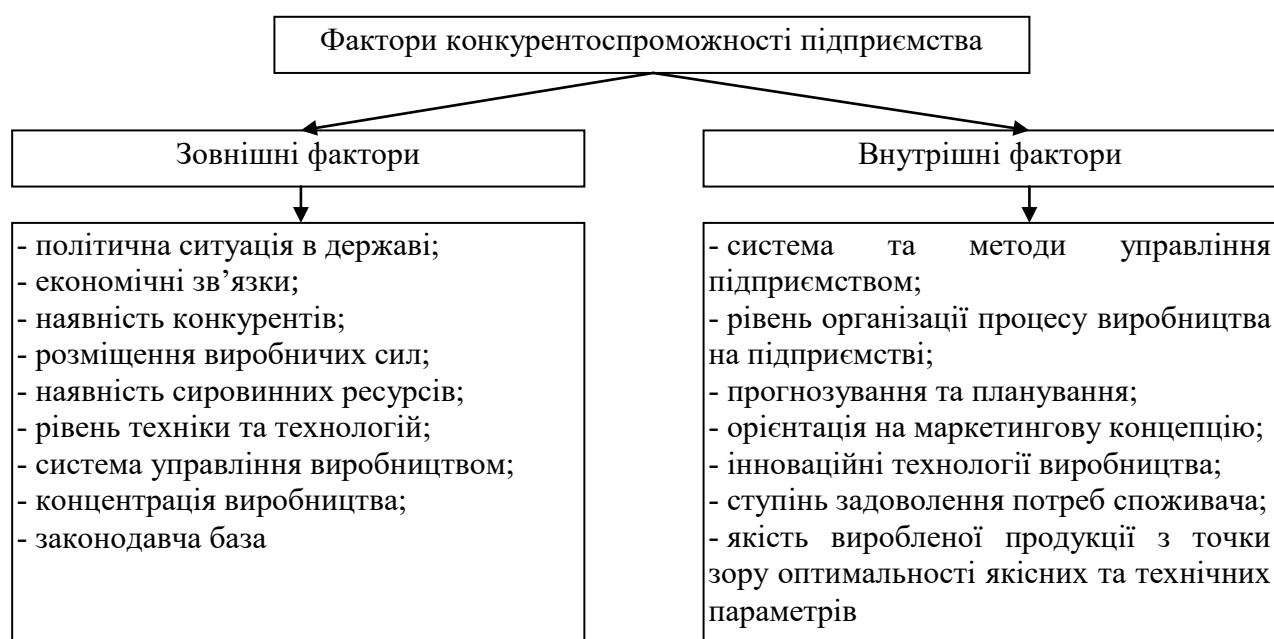


Рис. 1.4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором на основі [63; 75]

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність дозволяє підприємству своєчасно виявляти

можливості та загрози, що виникають у ринковому середовищі. Він допомагає оцінити, які зовнішні умови можуть сприяти зміцненню позицій компанії, а які обмежують її розвиток. Такий аналіз сприяє формуванню адаптивних стратегій, які дозволяють ефективно реагувати на зміни економічної, політичної, технологічної чи соціальної кон'юнктури. Крім того, він забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо інвестицій, маркетингової діяльності та розширення ринків збуту. В результаті підприємство може підтримувати та підвищувати свою конкурентоспроможність, мінімізуючи ризики та використовуючи ринкові можливості [81].

Внутрішні фактори представляють собою ті елементи та ресурси підприємства, які воно може безпосередньо контролювати та використовувати для формування своєї конкурентоспроможності. До них належать виробничі потужності, технології, якість продукції, кадровий потенціал, управлінські та організаційні процеси, фінансові ресурси, маркетингова стратегія та корпоративна культура. Внутрішні фактори визначають ефективність функціонування підприємства, його здатність швидко адаптуватися до змін на ринку та створювати стійкі конкурентні переваги. Оцінка цих факторів дозволяє виявити сильні сторони, що можуть бути використані для зміцнення позицій на ринку, а також слабкі, які потребують покращення або оптимізації.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства - це сукупність взаємопов'язаних методів, засобів, процедур та організаційних інструментів, спрямованих на формування, підтримку та підвищення здатності підприємства ефективно конкурувати на ринку. Він передбачає систематичне виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентні переваги, оцінку сильних та слабких сторін підприємства, а також розробку і реалізацію стратегій, які забезпечують стійке положення на ринку [92].

Механізм включає планування, контроль, коригування управлінських рішень та адаптацію до змін ринкового середовища, що дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати свої ресурси та підвищувати рівень

конкурентоспроможності продукції і послуг.

Цілі механізму управління конкурентоспроможністю наступні [46; 68]:

- зміцнення ринкових позицій – забезпечення стабільної та вигідної частки на ринку;
- підвищення ефективності ресурсного використання – оптимізація виробничих, фінансових та трудових ресурсів для досягнення конкурентних переваг;
- забезпечення стійкого розвитку підприємства – створення умов для довгострокового зростання прибутковості та вартості компанії;
- адаптація до змін ринкового середовища – швидке реагування на зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність;
- розвиток інноваційних та стратегічних можливостей – впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень для зміцнення конкурентних позицій;
- підвищення привабливості продукції для споживачів – покращення якості, асортименту та рівня обслуговування для задоволення потреб клієнтів;
- формування та підтримка унікальних конкурентних переваг – створення таких характеристик підприємства або продукції, які складно копіювати конкурентам.

Підсумовуючи теоретичні та методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю, його можна визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних та адміністративно-правових інструментів і методів, спрямованих на цілеспрямований вплив на об'єкт управління. Цей механізм забезпечує проведення аналізу, прогнозування, планування та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Важливо підкреслити, що його функціонування повинно відбуватися у тісній та безперервній взаємодії з системою управління підприємством та стратегією маркетингу [21].

Елементи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Елементи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [7; 25]

Доцільно впроваджувати або вдосконалювати систему управління конкурентоспроможністю підприємства поетапно, проходячи наступні кроки:

1. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі проводиться комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на позиції підприємства на ринку. Використовуються фінансові, маркетингові, виробничі та технологічні показники, а також порівняння з конкурентами. Результатом є визначення сильних та слабких сторін підприємства та можливостей для підвищення конкурентоспроможності.

2. Визначення цілей і завдань управління. Після оцінки поточного стану формуються стратегічні та тактичні цілі управління конкурентоспроможністю. Це можуть бути: збільшення частки ринку, підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції, зниження витрат або розвиток інноваційних можливостей.

3. Виявлення функцій управління. На цьому етапі визначаються конкретні управлінські функції, які забезпечують реалізацію цілей: планування, організація, мотивація, контроль та координація. Кожна функція пов'язана з певними процесами підприємства і визначає конкретні методи та інструменти управління.

4. Проектування системи управління. Створюється структура системи управління конкурентоспроможністю, включаючи організаційну схему, взаємозв'язки між підрозділами, інформаційні потоки та методи прийняття рішень. Визначаються ключові показники ефективності та механізми їх моніторингу.

5. Формування організаційно-економічного механізму дії системи. Розробляються конкретні заходи, інструменти та процедури для реалізації управлінських функцій: регламенти, стандарти, економічні важелі, методи мотивації персоналу та системи стимулювання. Механізм забезпечує практичне впровадження стратегій конкурентоспроможності.

6. Аналіз ефективності системи управління. Після впровадження системи проводиться оцінка її результативності: досягаються чи стратегічні цілі, підвищується конкурентоспроможність, покращуються фінансові та маркетингові показники. На основі результатів здійснюється коригування системи та її удосконалення для підвищення ефективності [7; 25].

Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим інструментом забезпечення його ефективного функціонування на ринку. Він поєднує організаційні, економічні та адміністративно-правові важелі для цілеспрямованого впливу на об'єкт управління. Використання цього механізму дозволяє проводити аналіз, прогнозування, планування та оцінку конкурентоспроможності. Поетапне впровадження та постійний моніторинг підвищують ефективність системи управління та сприяють досягненню стратегічних цілей. Отже, механізм є основою для зміцнення позицій підприємства на ринку та забезпечення його стійкого розвитку.

1.3. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом його стратегічного управління. Вона дозволяє визначити позиції компанії на ринку та оцінити ефективність її діяльності у порівнянні з конкурентами. Без системного аналізу конкурентних переваг підприємство ризикує втратити ринкові частки та прибутковість. Регулярна оцінка дає змогу виявляти сильні та слабкі сторони, а також визначати можливості для розвитку. Вона також сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень та плануванню стратегій росту. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підвищувати свою ефективність. Таким чином, цей процес є необхідним для забезпечення стабільного розвитку та довгострокового успіху на ринку [49].

Для підтримки конкурентоспроможності підприємства широко застосовується системний підхід до управління. У сучасних умовах існує кілька основних методів оцінки конкурентоспроможності фірми [4; 26]:

1. Метод ефективної конкуренції – базується на концепції ефективної конкуренції та дозволяє аналізувати відповідність діяльності підприємства стандартам конкурентної взаємодії на ринку.

2. Оцінка за якістю продукції – передбачає визначення рівня конкурентоспроможності підприємства через якісні характеристики його товарів або послуг.

3. Методи на основі теорії конкурентної переваги – спрямовані на виявлення можливостей підприємства для здобуття та підтримки переваг порівняно з іншими учасниками ринку.

4. Метод бенчмаркінгу – передбачає порівняння діяльності підприємства з лідерами галузі для виявлення ефективних практик і їхнього впровадження.

Вибір конкретного методу оцінки конкурентоспроможності залежить від цілей дослідження, специфіки діяльності підприємства та доступності необхідних даних. Кожен метод має свої переваги та обмеження, тому доцільно

застосовувати їх у комбінації для отримання максимально об'єктивної та всебічної оцінки. Обираючи метод, слід враховувати як внутрішні характеристики підприємства, так і зовнішні умови ринку, щоб результати аналізу були релевантними та практично застосовними. Крім того, ефективність використання методу визначається точністю показників, їх узгодженістю з цілями стратегічного планування та можливістю порівняння з конкурентами. Таким чином, правильний вибір методики дозволяє підприємству своєчасно виявляти переваги та недоліки, оптимізувати ресурси та підвищувати ринкову позицію [42].

За методом, що базується на теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними визнаються підприємства, у яких організаційна структура та бізнес-процеси максимально відповідають ринковим вимогам. Такі компанії здатні ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін у попиті та підтримувати високий рівень взаємодії з клієнтами. Вони демонструють оптимальне співвідношення витрат і доходів, забезпечують стабільність фінансових показників і швидко реагують на конкурентні виклики. Крім того, ці підприємства активно впроваджують сучасні технології та інновації, що підвищує їхню продуктивність і якість продукції. У підсумку, ефективна конкуренція дозволяє таким компаніям закріплюватися на ринку.

Основою цього методу є оцінка чотирьох групових показників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники конкурентоспроможності підприємства

Груповий показник	Одиничний показник
1	2
1. Ефективність виробництва	1.1. Коефіцієнт виробничого потенціалу; 1.2. Матеріалоемність; 1.3. Коефіцієнт продуктивності праці.
2. Ділова активність	2.1. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів; 2.2. Коефіцієнт оборотності запасів; 2.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; 2.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; 2.5. Коефіцієнт рентабельності продукції; 2.6. Рентабельність оборотного капіталу; 2.7. Рентабельність власного капіталу.

1	2
3. Показники фінансового стану	3.1. Коефіцієнт автономії; 3.2. Коефіцієнт фінансового ризику; 3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності; 3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу.
4. Показники ефективності організації збуту та просування продукції	4.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; 4.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією; 4.3. Якість товару; 4.4. Ціна товару.

Джерело: складено автором на основі [1; 7; 29]

У першій групі зібрані показники, що відображають не лише темпи збільшення обсягів виробництва, а й пов'язані з цим витрати. Іншими словами, оцінюється економічна ефективність приросту, тобто співвідношення ресурсів, витрачених на виробництво, до досягнутого результату. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити рентабельність і ефективність росту підприємства, враховуючи як обсяг продукції, так і її фінансову вартість.

Друга група охоплює показники, які відображають рівень ділової активності підприємства. До цієї категорії належать такі показники, як оборотність активів, оборотність власного капіталу, швидкість обігу запасів і дебіторської заборгованості, а також частка реалізованої продукції у загальному обсязі виробництва. Вони дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність швидко реагувати на ринкові зміни. Аналіз цих показників допомагає визначити, наскільки активно підприємство веде операційну діяльність і наскільки ефективно організовано процес виробництва та збуту продукції [29].

Третя група охоплює показники, призначені для оцінки фінансового стану підприємства, спрямовані на визначення його платоспроможності, стійкості та здатності виконувати зобов'язання перед кредиторами та інвесторами. До цієї групи належать коефіцієнти ліквідності, автономії, фінансової залежності, а також показники рентабельності активів і власного капіталу. Вони дозволяють оцінити фінансову стабільність підприємства, ефективність використання ресурсів та ризику, пов'язані з його діяльністю. Аналіз цих показників дає

змогу вчасно виявляти проблемні зони та приймати стратегічні рішення для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності [7].

У четвертій групі зосереджені показники, що характеризують результативність управлінських рішень у сфері збуту та маркетингових комунікацій. Вони дозволяють оцінити ефективність рекламних кампаній, рівень просування продукції, охоплення цільових сегментів ринку та вплив маркетингових стратегій на обсяг продажів.

Оскільки кожен із цих показників має різний рівень значущості при визначенні коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККО), було проведено експертне оцінювання для встановлення ваги кожного критерію та показника.

Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної [48]:

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

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації; ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації; ФО – значення критерію фінансового положення організації; ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару; КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства [48]:

$$\text{ЕО} = 0,31\text{В} + 0,19\text{ФО} + 0,4\text{Ртовару} + 0,1\text{ПП} \quad (1.2)$$

де В – показник витрат виробництва на одиницю продукції; ФО – відносний показник фондівіддачі; Ртовару – відносний показник рентабельності товару; ПП – відносний показник продуктивності праці.

Критерій ефективності фінансового положення підприємства:

$$\text{ФО} = 0,29\text{Кавт} + 0,2\text{Кпл} + 0,36\text{Кабслік} + 0,15\text{Кобор} \quad (1.3)$$

де Кавт – коефіцієнт автономії організації; Кпл – коефіцієнт платоспроможності організації; Кабслік – коефіцієнт абсолютної ліквідності організації; Кобор – коефіцієнт оборотності обігових засобів.

Критерій ефективності організації збуту та просування товару [48]:

$$EZ = 0,37R_{\text{продаж}} + 0,29K_{\text{затовар}} + 0,21K_{\text{загруз}} + 0,14K_{\text{ефект реклами}} \quad (1.4)$$

де $R_{\text{продаж}}$ - рентабельність продажу; $K_{\text{затовар}}$ – коефіцієнт затовареності готовою продукцією; $K_{\text{загруз}}$ – коефіцієнт загрузки виробничих потужностей; $K_{\text{ефект реклами}}$ – коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Такий підхід до оцінки конкурентоспроможності охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства, уникнувши дублювання окремих показників, і дозволяє оперативно та всебічно оцінити його позиції на ринку галузі. За думкою фахівців, цей метод має суттєві переваги: він зручний для аналізу конкурентоспроможності виробничих підприємств та охоплює основні напрямки їх роботи. Водночас його недоліком є те, що оцінка спирається на експертні думки щодо ваги кожного коефіцієнта, що може знижувати абсолютну точність результатів.

У підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства, який базується на показниках якості продукції, рівень конкурентоспроможності окремого товару чи послуги визначається як його здатність перевершувати інші аналогічні продукти або замінники в очах споживача під час задоволення конкретної потреби чи вирішення проблеми. Така оцінка враховує не лише технічні характеристики і якість продукції, а й фактори сприйняття споживачем, рівень сервісу, репутацію бренду та відповідність ціни очікуваним перевагам. Крім того, аналіз конкурентоспроможності продукту дозволяє підприємству виявляти слабкі місця у своїй продукції, формувати стратегічні пріоритети для розвитку нових товарів та послуг і адаптувати маркетингову політику до змін ринкового попиту. У комплексі такий підхід сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку [41; 69].

Важливо чітко розрізняти поняття параметрів та показників конкурентоспроможності. Параметри відображають загальні характеристики або властивості підприємства, продукції чи послуги, які впливають на їхню здатність конкурувати на ринку. Показники ж є кількісними або якісними

величинами, що дозволяють виміряти ці параметри та оцінити рівень конкурентоспроможності конкретного товару, послуги або підприємства в цілому. Іншими словами, параметри визначають, що потрібно оцінювати, а показники – як саме це оцінювати. Такий поділ забезпечує системність та об'єктивність аналізу, дозволяючи проводити порівняння та формувати стратегії підвищення конкурентоспроможності. Зрозуміле визначення параметрів і показників полегшує прийняття управлінських рішень і сприяє ефективному плануванню розвитку підприємства [78].

Серед основних параметрів конкурентоспроможності виділяють три групи:

1. Технічні параметри – характеристики продукції або послуг, що визначають їхню функціональність, надійність, довговічність, безпеку та відповідність технічним стандартам.

2. Економічні параметри – показники, що відображають вартість виробництва та реалізації продукції, її ціну, собівартість, рентабельність та економічну ефективність для споживача.

3. Нормативні параметри – відповідність продукції або послуг встановленим стандартам, нормам, сертифікаційним вимогам і законодавчим актам, що забезпечує легітимність та безпечність використання [92].

Показники конкурентоспроможності представляють собою систему критеріїв, що використовуються для кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару та ґрунтуються на параметрах конкурентоспроможності. Склад конкретних показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта дослідження і вибраної методології для визначення конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції застосовують декілька підходів [61; 71]:

1. Диференціальний метод – передбачає порівняння конкретного товару з аналогічними продуктами конкурентів за окремими параметрами, що дозволяє визначити його переваги та недоліки.

2. Комплексний метод – охоплює сукупність параметрів та показників

продукції, враховуючи їхню взаємодію, що дає більш повну і цілісну оцінку конкурентоспроможності.

3. Змішаний метод – поєднує елементи диференціального та комплексного підходів, дозволяючи одночасно оцінювати окремі характеристики товару та їхній комплексний вплив на конкурентні позиції на ринку.

Аналіз конкурентоспроможності товару недостатній для повноцінного утворення висновків щодо загальної конкурентоспроможності організації, бо він відображає лише окремі аспекти діяльності підприємства, зосереджуючись на властивостях конкретного продукту чи послуги. Для комплексної оцінки потрібний більш широкий підхід, який враховує фінансові, виробничі, маркетингові та організаційні показники. Лише поєднання аналізу товару з оцінкою внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє визначити реальний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє формуванню стратегій розвитку та зміцнення ринкових позицій. Він також дозволяє виявити слабкі місця та потенційні резерви для підвищення ефективності діяльності компанії.

Метод, розроблений Майклом Портером, останнім часом набуває широкої популярності для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він базується на концепції конкурентних переваг, які дозволяють компанії утримувати лідируючі позиції на ринку. Суть підходу полягає у виявленні джерел переваг підприємства над конкурентами та способів їх ефективного використання для досягнення стійкого розвитку. Метод Портера допомагає аналізувати як зовнішнє середовище, так і внутрішні ресурси, визначаючи сильні та слабкі сторони компанії [21].

Він також дозволяє формувати стратегії, що максимізують прибутковість та мінімізують ризики. Завдяки цій методології підприємства можуть краще реагувати на ринкові зміни і посилювати свою конкурентну позицію. У практичному застосуванні метод Портера часто комбінується з іншими інструментами аналізу, забезпечуючи комплексну оцінку конкурентоспроможності.

Систематизація зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг за Майклом Портером представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Систематизація конкурентних переваг підприємства за Майклом Портером

Тип переваги	Характеристика	Приклади для підприємства
Зовнішні конкурентні переваги	Переваги, що виникають під впливом ринкового середовища та зовнішніх факторів.	Лояльність споживачів, сильна позиція бренду, обмежений доступ нових конкурентів, ефективна логістика, вигідне розташування ринків збуту.
Внутрішні конкурентні переваги	Переваги, які формуються всередині підприємства завдяки ресурсам, компетенціям та організаційним здібностям.	Інноваційні технології, висока якість продукції, ефективна система управління, кваліфікований персонал, оптимізація витрат, гнучкість виробничих процесів.

Джерело: складено автором на основі [21; 47]

Оцінка конкурентних переваг підприємства проводиться із застосуванням різноманітних методів, що дозволяють визначити сильні та слабкі сторони організації у порівнянні з конкурентами. Серед основних методів виділяють ті, що наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінки конкурентних переваг підприємства:

Метод оцінки	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
SWOT-аналіз	Дозволяє визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози.	Простота застосування, наочність, допомагає виявити ключові напрями розвитку	Суб'єктивність оцінок, немає точних числових результатів
BSC (Balanced Scorecard)	Оцінює конкурентні переваги через ключові показники ефективності у фінансовій, клієнтській, внутрішньовиробничій та навчально-розвитковій сферах	Комплексний підхід, інтеграція стратегічних та операційних показників	Складність побудови, потребує збору значного обсягу даних
Метод Портера (теорія конкурентних переваг)	Аналізує джерела конкурентних переваг, виділяючи внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують лідерство на ринку	Виявляє стратегічні переваги, допомагає планувати довгостроковий розвиток	Потребує експертного підходу, важко кількісно оцінити

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
Бенчмаркінг	Порівняння діяльності підприємства з лідерами галузі або конкурентами для визначення ефективності стратегій і процесів	Дає чітке уявлення про ринкові стандарти та кращі практики	Може не враховувати специфіку підприємства, потребує доступу до інформації конкурентів
Методи експертних оцінок	Використання думок фахівців для визначення вагомості факторів та оцінки рівня конкурентних переваг	Дозволяє врахувати якісні аспекти, швидке прийняття рішень	Суб'єктивність, залежність від компетентності експертів

Джерело: складено автором на основі [2; 52]

Потенційні переваги підприємства можна оцінювати через його частку на ринку, тобто відсоток ринку, який компанія займає. Для точного визначення цієї частки потрібна достовірна і повна інформація, яку на розвинених ринках зазвичай отримують через дилерські мережі та споживчі товариства. Надійність таких даних забезпечується за допомогою оптичних пристроїв для зчитування штрих-кодів товарів. У випадку продукції, що не є масовою споживчою, аналогічну інформацію можна здобути через маркетингові інформаційні системи. Це дозволяє підприємству більш точно аналізувати свої ринкові позиції та оцінювати потенційні конкурентні переваги [2].

Якщо продукція характеризується високим рівнем диференціації та охоплює широкий ціновий діапазон, доцільно розширити розрахунок частки ринку, включивши визначення ринкової частки у вартісному виразі. Це дає змогу точніше визначити, який ціновий сегмент є найпривабливішим для конкурентів. Співвідношення ЧіК/ЧіВ демонструє, у якому ціновому сегменті функціонує підприємство: значення 1 свідчить про середній сегмент, більше 1 – про низький ціновий сегмент, а менше 1 – про високий. Такий підхід дозволяє оцінити стратегічні позиції підприємства щодо ціноутворення та диференціації продукції. Він також сприяє більш точному визначенню ринкових можливостей і потенційних конкурентних переваг [59].

Оцінка рівня конкурентоспроможності організації за часткою ринку подана в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Оцінка рівня конкурентоспроможності організації за часткою ринку

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Джерело: складено автором на основі [9; 26]

Метод бенчмаркінгу є одним із сучасних і прогресивних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він передбачає систематичне порівняння діяльності компанії з кращими практиками галузі або конкретними лідерами ринку. Такий підхід дозволяє виявити прогалини у власних процесах, виробничих та управлінських практиках, а також визначити напрями для підвищення ефективності. Бенчмаркінг сприяє впровадженню інновацій, оптимізації ресурсів та підвищенню якості продукції чи послуг. Крім того, цей метод допомагає підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та швидше реагувати на дії конкурентів [76].

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим інструментом для визначення його позицій на ринку та потенційних можливостей розвитку. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити ефективність використання ресурсів. Застосування різноманітних методів, таких як аналіз частки ринку, порівняння з конкурентами та бенчмаркінг, забезпечує комплексний підхід до оцінки. Результати аналізу створюють основу для прийняття стратегічних управлінських рішень та формування ефективної політики розвитку. Отже, оцінка конкурентоспроможності сприяє підвищенню стійкості підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств

Нормативно-правове забезпечення відіграє ключову роль у ефективному управлінні конкурентоспроможністю підприємств, оскільки створює правові рамки для діяльності компаній у ринковому середовищі. Воно регулює взаємовідносини між учасниками ринку, захищає права споживачів і сприяє дотриманню чесної конкуренції. Відсутність чітких норм може призводити до неефективного використання ресурсів та зниження конкурентоспроможності підприємства. Законодавчі акти та нормативні документи визначають стандарти ведення бізнесу, правила реклами, цінової політики та взаємодії з контрагентами. Крім того, нормативно-правове поле сприяє впровадженню інновацій і технологічних рішень, захищаючи права інтелектуальної власності. Воно забезпечує передбачуваність ринкових процесів, що дозволяє підприємствам планувати довгострокові стратегії розвитку [40; 51].

Дотримання законодавчих норм знижує ризики юридичних спорів та фінансових санкцій. Нормативно-правове забезпечення є основою для формування прозорості та справедливої конкурентної середовища. В умовах глобалізації та інтеграції у світову економіку дотримання міжнародних стандартів також стає критично важливим. Таким чином, правова база є невід'ємною складовою стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові напрями нормативно-правового забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств України включають наступне [69; 90]:

1. Антимонопольне регулювання спрямоване на запобігання монополістичним діям підприємств та недобросовісній конкуренції. Воно включає контроль за злиттями та поглинаннями, обмежує змови щодо цін та ринкових долей. Завдяки цьому створюються рівні умови для всіх учасників ринку, що стимулює підвищення якості продукції та інновацій. Ефективне антимонопольне регулювання сприяє стабільності ринку та розвитку здорової

конкуренції.

2. Захист прав споживачів передбачає забезпечення безпечності та належної якості продукції, а також повної та достовірної інформації для покупців. Це включає контроль за маркуванням, рекламою та умовами продажу. Виконання цих норм підвищує довіру споживачів і формує позитивний імідж підприємства на ринку. Надійний захист прав споживачів дозволяє утримувати існуючих клієнтів і залучати нових.

3. Регулювання цінової політики. Цінове регулювання передбачає встановлення правил формування цін і обмеження демпінгових практик. Воно запобігає маніпуляціям з цінами, що можуть порушувати справедливую конкуренцію. Це створює прозорі умови на ринку і стабілізує фінансові показники підприємств. Дотримання правил цінової політики сприяє підтриманню ринкової дисципліни та конкурентних переваг.

4. Стандартизація та сертифікація передбачають встановлення вимог до продукції та виробничих процесів на державному або міжнародному рівні. Вони забезпечують відповідність товарів певним нормам якості і безпеки. Сертифікація дозволяє підтвердити відповідність продукції стандартам, що підвищує довіру споживачів і партнерів. Дотримання стандартів підвищує конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

5. Регулювання реклами та маркетингової діяльності. Цей напрям передбачає заборону недобросовісної реклами, маніпуляцій з інформацією та порушень прав споживачів. Законодавство визначає стандарти рекламного контенту та його достовірність. Дотримання цих норм сприяє формуванню довіри до бренду та підвищує ефективність маркетингових заходів. Етична та законна реклама дозволяє підприємствам зміцнювати позиції на ринку і залучати нових клієнтів.

6. Захист прав інтелектуальної власності охоплює патенти, торговельні марки, авторські права та ноу-хау. Це гарантує, що унікальні технології та продукти підприємства будуть захищені від копіювання конкурентами. Такий

захист стимулює інновації та дозволяє створювати довгострокові конкурентні переваги. Підприємства з ефективним захистом інтелектуальної власності отримують додаткову економічну вигоду та зміцнюють свою позицію на ринку.

7. Фінансово-економічні норми та податкове регулювання регламентують ведення обліку, податкові зобов'язання та фінансову звітність підприємств. Це забезпечує прозорість діяльності і зменшує ризики для власників та інвесторів. Дотримання податкових та фінансових правил сприяє стабільності підприємства і підвищує його інвестиційну привабливість. Чітке виконання фінансово-економічних вимог дозволяє підприємству планувати розвиток і зберігати конкурентні позиції.

8. Міжнародне нормативне регулювання передбачає адаптацію внутрішніх правил до стандартів світових організацій, таких як ISO, WTO чи вимоги ЄС. Це дозволяє підприємствам інтегруватися в глобальні ринки та відповідати міжнародним нормам якості та безпеки. Дотримання міжнародних стандартів підвищує довіру закордонних партнерів і розширює експортні можливості. Впровадження таких норм стимулює розвиток інновацій та зміцнює конкурентоспроможність на світовому рівні.

У процесі ведення господарської діяльності підприємства прагнуть створити максимально сприятливі умови для виробництва та реалізації своєї продукції на ринку. Для цього вони задіюють свої конкурентні переваги та іноді використовують можливості монополізації окремих сегментів ринку. Однак, деякі суб'єкти господарювання порушують встановлені правила, нехтуючи як суспільними, так і приватними інтересами інших учасників ринку. Регулювання цих процесів та забезпечення балансу між різними інтересами покладено на державу.

Згідно з чинним законодавством України, впроваджується комплекс заходів, спрямованих на захист економічної конкуренції та одночасну підтримку національних виробників. Такі дії покликані створити рівні умови для ведення бізнесу та запобігти недобросовісним практикам. Крім того, держава стимулює розвиток внутрішніх підприємств і підвищення їхньої

конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. У результаті це сприяє стабільності ринку та зміцненню економіки країни загалом.

Серед основних правових актів, що регулюють конкурентні відносини в Україні, важливе значення має Конституція України. Відповідно до її 42 статті, держава гарантує захист конкуренції в підприємницькій діяльності та запобігає зловживанню монопольним становищем на ринку, неправомірному обмеженню конкуренції та недобросовісній конкуренції. Види та межі монополії визначаються відповідним законодавством [37].

Інші закони і законодавчі акти України:

- Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210 [35];
- Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року № 236/96 [34];
- Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року № 3659 [31];
- Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 3 грудня 1990 року № 507 [39];
- Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22 грудня 1998 року № 330 [36];
- Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22 грудня 1998 року № 331 [37];
- Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22 грудня 1998 року № 332 [33];
- Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682 [38];
- Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576 [32];
- Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436 [19];
- Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження

Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» від 5 березня 2002 року № 49-р [65];

– Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 12 лютого 2002 року № 27-р [66].

Напрями удосконалення нормативно-правового регулювання конкурентного середовища в Україні можна розглянути за кількома ключовими аспектами:

1. Удосконалення антимонопольного законодавства. Законодавчі норми мають бути адаптовані до сучасних умов ринку, включно з цифровою економікою та новими формами господарської діяльності. Необхідно чітко визначити критерії зловживання домінуючим становищем та встановити ефективні механізми запобігання монополізації.

2. Посилення захисту прав споживачів. Законодавство повинно гарантувати, що споживачі отримують об'єктивну інформацію про продукти та послуги. Важливо впроваджувати механізми контролю якості та безпеки продукції. Необхідне посилення правових гарантій для захисту інтересів кінцевого споживача при недобросовісній конкуренції. Також слід стимулювати участь споживачів у формуванні ринкових стандартів.

3. Підвищення ефективності державного контролю. Важливо удосконалювати діяльність антимонопольних органів, роблячи їх роботу більш прозорою та ефективною. Слід запровадити сучасні інформаційні системи моніторингу ринку для виявлення порушень у реальному часі. Необхідно підвищувати кваліфікацію спеціалістів у сфері контролю за конкуренцією. Також доцільно розширювати інструменти співпраці з міжнародними організаціями для обміну досвідом і практиками.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств являє собою сукупність даних, систем,

процедур та каналів їх збору, обробки, зберігання та передачі, які необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Воно включає інформацію про внутрішні ресурси та можливості підприємства, стан його продукції, фінансові показники, а також про ринок, конкурентів, споживачів і тенденції розвитку галузі [76].

Завдяки ефективному інформаційному забезпеченню менеджери можуть своєчасно оцінювати конкурентні переваги та ризики, планувати стратегії розвитку та коригувати маркетингову політику. Крім того, така система дозволяє інтегрувати дані з різних підрозділів підприємства, забезпечуючи комплексний аналіз та підвищуючи точність прогнозів. Інформаційне забезпечення є основою для формування прозорих і контрольованих процесів управління конкурентоспроможністю, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку.

Системи інформаційного забезпечення для управління конкурентоспроможністю підприємств можна класифікувати за кількома основними напрямками. Наведемо деякі види таких систем [13; 71]:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Ці системи інтегрують усі ключові процеси та функції підприємства в єдиний інформаційний потік. Вони охоплюють фінанси, логістику, виробництво, управління персоналом та інші аспекти. Функції ERP-систем:

- збір та аналіз даних з усіх відділів;
- автоматизація бізнес-процесів;
- забезпечення єдиної бази даних для прийняття рішень.

2. CRM-системи (Customer Relationship Management). Спрямовані на управління відносинами з клієнтами. Збирають та обробляють інформацію про клієнтів для покращення взаємодії та підвищення задоволеності клієнтів. Функції CRM-систем:

- збір та аналіз інформації про клієнтів;
- ведення історії взаємодії з клієнтами;
- розробка стратегій залучення та утримання клієнтів.

3. BI-системи (Business Intelligence). Забезпечують аналіз та візуалізацію даних для прийняття стратегічних рішень. Функції BI-систем:

- створення звітів та аналітичних досліджень;
- моніторинг ключових показників продуктивності;
- прогнозування та моделювання сценаріїв.

4. KM-системи (Knowledge Management). Спрямовані на ефективне управління знаннями та інформацією всередині підприємства. Функції KM-систем:

- збір, організація та розповсюдження знань;
- створення бази даних з досвідом та кращими практиками;
- підтримка колективної роботи та спільного доступу до знань.

5. SCM-системи (Supply Chain Management). Охоплюють управління логістикою та постачанням для оптимізації ланцюга постачання. Функції SCM-систем:

- моніторинг та керування рухом товарів від постачальників до кінцевих клієнтів;
- оптимізація інвентаризації та виробничих процесів.

Визначені системи допомагають підприємствам забезпечувати ефективне управління, враховуючи конкурентні вимоги та швидкозмінні умови ринку.

У сучасних умовах цифровізації системи інформаційного забезпечення (СІЗ) для управління конкурентоспроможністю підприємств активно інтегрують інноваційні технології, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень. Використання цифрових платформ, аналітичних інструментів і великих даних дозволяє оперативно збирати, обробляти та аналізувати інформацію про ринок, конкурентів і внутрішні ресурси підприємства. Цифровізація також забезпечує інтеграцію різних функцій управління - від маркетингу до виробництва, підвищуючи адаптивність і гнучкість підприємства. Завдяки цьому СІЗ стають ключовим інструментом формування стратегій підвищення конкурентоспроможності та підтримки стабільного розвитку підприємства на ринку [80].

Основними напрямками розвитку цих систем є [45; 57]:

1. Хмарні технології дозволяють підприємствам отримувати доступ до інформації та програмного забезпечення через інтернет, що знижує витрати на їх утримання.

2. Штучний інтелект може використовуватися для аналізу даних, прогнозування тенденцій розвитку ринку, а також прийняття управлінських рішень.

3. Система Big Data дозволяє підприємствам збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги даних, що дає їм конкурентні переваги.

4. Єдиний інформаційний простір дозволяє підприємствам інтегрувати всі свої інформаційні системи та отримувати доступ до інформації з будь-якого джерела.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є невід'ємними складовими ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. Законодавчі норми створюють правову основу для захисту економічної конкуренції та підтримки національних виробників, сприяючи стабільності ринкового середовища. Водночас інформаційне забезпечення забезпечує своєчасний доступ до даних про ринок, конкурентів та внутрішні ресурси підприємства. Сучасні цифрові технології дозволяють підвищити оперативність, точність і комплексність аналітичних процесів. Поєднання правового регулювання та ефективних інформаційних систем сприяє формуванню обґрунтованих стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна характеристика його потенціалу, яка проявляється у здатності ефективно використовувати ресурси та компетенції, своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації й забезпечувати високу якість продукції та послуг. Вона відображає уміння підприємства формувати стійкі конкурентні

переваги, задовольняти потреби споживачів із мінімальними витратами та водночас досягати стратегічних цілей, забезпечуючи сталий розвиток і зростання вартості бізнесу.

Формування конкурентоспроможності підприємства є ключовим чинником забезпечення його успішної діяльності на ринку та довгострокового розвитку. Вона дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та задовольняти потреби споживачів. Конкурентоспроможність визначає здатність компанії утримувати і розширювати свою частку ринку, підвищувати прибутковість і зміцнювати бренд. Її формування ґрунтується на впровадженні інновацій, підвищенні якості продукції та оптимізації управлінських і виробничих процесів.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства - це сукупність взаємопов'язаних методів, засобів, процедур та організаційних інструментів, спрямованих на формування, підтримку та підвищення здатності підприємства ефективно конкурувати на ринку. Він передбачає систематичне виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентні переваги, оцінку сильних та слабких сторін підприємства, а також розробку і реалізацію стратегій, які забезпечують стійке положення на ринку. Механізм включає планування, контроль, коригування управлінських рішень та адаптацію до змін ринкового середовища, що дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати свої ресурси та підвищувати рівень конкурентоспроможності продукції і послуг.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим інструментом забезпечення його ефективного функціонування на ринку. Він поєднує організаційні, економічні та адміністративно-правові важелі для цілеспрямованого впливу на об'єкт управління. Використання цього механізму дозволяє проводити аналіз, прогнозування, планування та оцінку конкурентоспроможності. Поетапне впровадження та постійний моніторинг підвищують ефективність системи управління та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом його стратегічного управління. Вона дозволяє визначити позиції компанії на ринку та оцінити ефективність її діяльності у порівнянні з конкурентами. Без системного аналізу конкурентних переваг підприємство ризикує втратити ринкові частки та прибутковість. Регулярна оцінка дає змогу виявляти сильні та слабкі сторони, а також визначати можливості для розвитку. Вона також сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень та плануванню стратегій росту. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підвищувати свою ефективність.

Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства є ключовим інструментом для визначення його позицій на ринку та потенційних можливостей розвитку. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити ефективність використання ресурсів. Застосування різноманітних методів, таких як аналіз частки ринку, порівняння з конкурентами та бенчмаркінг, забезпечує комплексний підхід до оцінки. Результати аналізу створюють основу для прийняття стратегічних управлінських рішень та формування ефективної політики розвитку.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є невід'ємними складовими ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. Законодавчі норми створюють правову основу для захисту економічної конкуренції та підтримки національних виробників, сприяючи стабільності ринкового середовища. Водночас інформаційне забезпечення забезпечує своєчасний доступ до даних про ринок, конкурентів та внутрішні ресурси підприємства. Сучасні цифрові технології дозволяють підвищити оперативність, точність і комплексність аналітичних процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження та аналізу системи управління конкурентоспроможністю обрано ПрАТ «Обухівський молокозавод», що займає провідні позиції серед молокопереробних підприємств Київської області. Підприємство вирізняється значним обсягом виробництва, налагодженою системою збуту та відомою торговельною маркою. Його діяльність охоплює широкий асортимент молочної продукції, що користується попитом на регіональному ринку.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» було зареєстроване 22 серпня 1995 року за адресою: Україна, 08703, Київська область, місто Обухів, вулиця Каштанова, будинок 1. Керівником підприємства є Зануда Максим Олексійович. Статутний капітал організації становить 3203 тис.грн. Станом на 01 вересня 2025 року підприємство не перебуває у процесі припинення діяльності, що підтверджує його стабільне функціонування [58]. Підприємство продовжує здійснювати виробничу та комерційну діяльність, забезпечуючи присутність на ринку молокопродукції. Така інформація свідчить про юридичну стабільність і надійність організації.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» посідає провідні позиції серед молокопереробних підприємств Київської області. Протягом своєї діяльності підприємство постійно розвивалося: впроваджувалися сучасні технології, розширювався асортимент продукції. На сьогодні це сучасне підприємство з міцними традиціями та високим авторитетом у молочній галузі [58].

ПрАТ «Обухівський молокозавод» пропонує споживачам понад 50 видів якісної молочної продукції під брендом «Лукавиця», серед яких: пастеризоване та пряжене молоко, ряжанка, кефіри та біокефіри, питні йогурти, сметана,

селянський і нежирний сир, м'який сир «Адигейський», дитячі сирки, різноманітні десерти, селянське масло та морозиво в асортименті.

Колектив ПрАТ «Обухівський молокозавод» постійно працює над підвищенням якості продукції, покращенням її харчової цінності та смакових властивостей, а також розширенням асортименту. Підприємство активно бере участь у виставках, конкурсах і фестивалях, де незалежні експерти оцінюють якість молочної продукції. Високий рівень продукції бренду відзначений численними нагородами, серед яких: Золота медаль загальнонаціонального конкурсу «100 кращих товарів України» за вершкове масло «Селянське», Золота медаль та кубок фестивалю морозива, Гран-прі за ряжанку 2,5 % жиру, Золота медаль за солодковершкове масло «Обухівське» 72,5 % жиру у дегустаційному конкурсі якості молочних продуктів, організованому Національною асоціацією молочників України «Укрмолпром», а також сертифікат «Знак якості» для маркування цільномолочної продукції та багато інших відзнак [58].

На сьогодні продукція ПрАТ «Обухівський молокозавод» під брендом «Лукавиця» представлена на ринку міста Києва, а також Київської та Черкаської областей. Завод вирізняється різноманітністю асортименту та індивідуальним підходом до кожного клієнта, що робить його надійним партнером у бізнес-сфері.

Територія підприємства займає 3,79 гектара, з яких виробничі приміщення охоплюють 0,9 гектара. На заводській території розташовані основні виробничі та допоміжні об'єкти, включаючи адміністративну будівлю, маслоцех, цільномолочну дільницю, котельню, склади сировини та готової продукції, казеїновий цех, а також автомобільний парк [58].

Товариство є юридичною особою, яка має власну печатку та штамп, а також володіє розрахунковими та валютними рахунками у банківських установах. У процесі своєї виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємство суворо дотримується вимог чинного законодавства України, нормативних актів та положень власного статуту. Крім того, компанія здійснює

внутрішній контроль за ефективністю використання ресурсів, своєчасністю виконання фінансових зобов'язань та відповідністю своїх операцій встановленим стандартам бухгалтерського обліку й звітності. Це дозволяє забезпечувати законність діяльності, підвищувати довіру партнерів та споживачів, а також підтримувати стабільний розвиток підприємства на ринку.

Ключові стратегічні аспекти розвитку ПрАТ «Обухівський молокозавод» на ринку представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові стратегічні аспекти розвитку
ПрАТ «Обухівський молокозавод» на ринку

Компонент	Опис
Місія	Забезпечення споживачів високоякісною натуральною молочною продукцією, яка зберігає природні цінності молока та відповідає найвищим стандартам безпечності і смакових якостей.
Бачення	Стати провідним молокопереробним підприємством України, яке відоме високою якістю продукції, інноваційними підходами та довірою споживачів.
Стратегічні напрями розвитку	1. Розширення асортименту натуральної молочної продукції, включаючи біо-лінію та нові види йогуртів. 2. Підвищення ефективності виробництва через модернізацію технологій та обладнання. 3. Розширення географії продажів у межах України. 4. Активна участь у маркетингових та промоційних заходах для зміцнення бренду «Лукавиця».
Стратегічні принципи розвитку	1. Орієнтація на споживача та задоволення його потреб. 2. Забезпечення високої якості та натуральності продукції. 3. Інноваційність у виробничих та маркетингових процесах. 4. Ефективне використання ресурсів та оптимізація витрат. 5. Сталість і соціальна відповідальність бізнесу.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура управління ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлена у Додатку А.

Головою правління ПрАТ «Обухівський молокозавод» наразі є Зануда Олексій Петрович. До складу вищих органів управління підприємства входять: загальні збори акціонерів, наглядова рада, ревізійна комісія та директор. Загальні збори акціонерів виконують функцію найвищого органу управління товариства, приймаючи ключові рішення щодо його діяльності. Наглядова рада,

у свою чергу, здійснює контроль та керівництво діяльністю підприємства у проміжках між проведенням зборів акціонерів, забезпечуючи стабільність управління та реалізацію стратегічних цілей. Ревізійна комісія відповідає за перевірку фінансової та господарської діяльності, а директор забезпечує оперативне управління щоденними процесами підприємства. Така структура управління дозволяє чітко розподілити повноваження, підвищити прозорість управлінських рішень та забезпечити ефективне функціонування заводу.

Керування поточною діяльністю підприємства здійснює директор, який відповідає за оперативне забезпечення всіх виробничих і адміністративних процесів. Структура управління підприємством відображена у схемах організації, типових структурах управління та нормативних документах щодо чисельності інженерно-технічних працівників і службовців. Вона закріплена в положеннях про відділи та посадових інструкціях і має відповідати виробничим завданням, водночас залишаючись гнучкою для оперативного вирішення поточних проблем. Крім того, структура повинна забезпечувати рівномірне навантаження на управлінський персонал у межах кожної функції управління та бути економічно ефективною, уникаючи зайвих штатних одиниць та дублювання функцій.

Організаційна структура управління ПрАТ «Обухівський молокозавод» характеризується взаємодією вертикально підпорядкованих підрозділів, де генеральний директор здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю підприємства як безпосередньо, так і через своїх заступників. Голова правління контролює діяльність підрозділів, забезпечує виконання посадових обов'язків та несе повну відповідальність за функціонування підприємства, реалізацію його політики та прийняття стратегічних рішень.

Кожен структурний підрозділ очолює компетентний спеціаліст, який підпорядковується безпосередньо керівнику, забезпечуючи координацію роботи та ефективне виконання поставлених завдань. Така побудова структури дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій, оперативність управління та контроль за всіма процесами підприємства.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» щодня переробляє близько 300 тонн молока при загальній виробничій потужності 500 тонн. Однією з головних конкурентних переваг підприємства є випуск виключно натуральних молочних продуктів без додавання штучних домішок, консервантів чи стабілізаторів. Через короткий термін зберігання продукції підприємство обирає регіони збуту, що знаходяться поблизу заводу, що забезпечує свіжість продукції та ефективну логістику. Ця стратегія дозволяє зберігати високу якість продукції та формує довіру споживачів. ПрАТ «Обухівський молокозавод» займає значну частку на національному ринку молочних продуктів. Підприємство пропонує чотири основні групи продукції: біо-лінію, цільномолочні вироби, десертні продукти та молоко тривалого зберігання. Така диверсифікація асортименту дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів і зміцнює позиції заводу на ринку.

Головним напрямом діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» є виробництво різноманітної традиційної молочної продукції, включаючи молоко, кефір, сметану, йогурти, масло та кисломолочний сир, з коротким терміном зберігання та максимальною збереженістю природних властивостей молока.

Підприємство особливо дбає про натуральність своєї продукції, не використовуючи стабілізатори, барвники, консерванти та ГМО. Споживачам пропонується понад 70 найменувань високоякісних продуктів під брендом «Лукавиця». Однією з останніх інновацій у продуктовій лінійці є натуральний йогурт без додавання цукру та наповнювачів, який демонструє прагнення заводу до здорового харчування та сучасних трендів ринку. Продукція заводу відрізняється високими смаковими та поживними властивостями, що підвищує її привабливість для споживачів. Такий підхід дозволяє ПрАТ «Обухівський молокозавод» зміцнювати свою репутацію на національному ринку молочних продуктів.

Всю продукцію можна поділити на такі основні види [58]:

- функціональні кисломолочні продукти (біфілайф, кефір та йогурти,

збагачені лактулозою, кефір з йодованим білком);

- лінія “Гармонія” (молоко пастеризоване 3,4% жирності під торговою маркою “Казкове”, молоко пастеризоване 2,5% жирності, збагачене вітамінами та лактулозою);

- молочні продукти, збагачені йодованим білком (молоко, кефір, кисломолочні сири – 5% жирності, 9% жирності, 18% жирності);

- класичні молочні продукти (молоко 2,5% жирності, кефіри – 1% жирності, 3,2% жирності, сметана – 15% жирності, 20% жирності, ряжанка 2,5% жирності, йогурт 2,5% жирності – полуничний, лісова ягода, ананасовий та абрикосовий, кисломолочні сири – напівжирний і жирний);

- масло фасоване 72,5% та 82,5% жирності (фольга та паргамент), вагове.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» приділяє значну увагу впровадженню ефективної маркетингової стратегії, що дозволяє зміцнювати позиції підприємства на ринку. Для цього на підприємстві діє спеціалізований відділ маркетингу, який координує діяльність усіх підрозділів задля максимального задоволення потреб споживачів. Відділ реалізує комплексні заходи щодо просування продукції, організації її розподілу, рекламної підтримки, стимулювання збуту, а також розробки нових товарів і планування асортименту молочної продукції. Такий підхід забезпечує цілісність маркетингових зусиль і дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкового попиту.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» регулярно бере участь у численних виставках, конкурсах та фестивалях, де незалежні експерти оцінюють якість його молочної продукції. Підприємство здобуло значне визнання та численні нагороди за високу якість своїх продуктів. Протягом останніх років продукція заводу неодноразово визнавалася однією з найкращих на регіональних та національних дегустаційних конкурсах. Зокрема, торгова марка «Лукавиця» була фіналістом конкурсу «100 кращих товарів України». У номінації «Продовольчі товари» на всеукраїнському конкурсі якості продукції «100 кращих товарів України» йогурт «Натуральний» цієї марки здобув визнання як найкращий. У 2023 році торгова марка «Лукавиця» отримала диплом у

номінації «Народний бренд 2023» серед виробників молочної продукції. Такі досягнення підтверджують високу конкурентоспроможність та престиж підприємства на ринку [58].

Рівень спеціалізації підприємства визначається за питомою вагою продукції від загального обсягу виробництва ПрАТ «Обухівський молокозавод» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Питома вага окремих видів продукції в загальному обсязі виробництва

ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2024 р., %

Асортимент продукції	Питома вага, %
- біо-продукція	23,6
- молоко пастеризоване	15,7
- сир кисломолочний	9,6
- сметана	9,4
- молоко	7,7
- сири плавлені	6,2
- вершки	1,4
- кисломолочна продукція	5,7
- йогурти	5,4
- сирні вироби	5,1
- масло вершкове	5,1
- суміші	3,9
- сири тверді	0,7
- інше	0,5
Всього	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, подальший розвиток ПрАТ «Обухівський молокозавод» передбачає розширення виробничих потужностей, впровадження сучасних технологій та запуск нових видів продукції на молочний ринок, незважаючи на можливі виклики в майбутньому. Водночас слід враховувати, що частина обладнання підприємства застаріла, що може обмежувати обсяги виробництва та продуктивність. Крім того, наявні недоліки у маркетинговій стратегії можуть ускладнити ефективний вихід продукції на ринок. Хоча керівництво активно приділяє увагу розвитку підприємства, аналіз ринкового середовища здійснюється недостатньо ретельно через високе функціональне навантаження відділу збуту.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Обухівський молокозавод»

В умовах сучасної економіки діагностика фінансово-економічного стану підприємства виступає важливим інструментом управління та прийняття ефективних рішень. Вона дозволяє комплексно оцінити рівень фінансової стабільності, платоспроможності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Своєчасне проведення діагностики забезпечує виявлення як сильних сторін підприємства, так і проблемних зон, що потребують коригування. Завдяки цьому керівництво може оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні виклики.

Діагностика фінансово-економічного стану є необхідною передумовою розробки стратегії розвитку підприємства. Вона допомагає сформувати об'єктивне уявлення про ефективність використання ресурсів та визначити резерви підвищення прибутковості. Особливого значення така оцінка набуває в умовах економічної нестабільності, коли ризики банкрутства та фінансових втрат суттєво зростають. Аналізуючи фінансові показники, підприємство отримує можливість контролювати ліквідність, рентабельність і стійкість.

Важливо, що діагностика виконує і превентивну функцію, оскільки дозволяє вчасно виявити загрози та розробити заходи їх мінімізації. Вона також слугує основою для залучення інвестицій, адже потенційні інвестори та кредитори оцінюють стан підприємства саме за результатами фінансово-економічного аналізу. Крім того, об'єктивна оцінка фінансового стану сприяє підвищенню довіри партнерів та контрагентів.

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидкої зміни ринкових тенденцій роль діагностики лише зростає. Вона є ключовим інструментом формування ефективної системи управління, що забезпечує сталий розвиток підприємства. Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану виступає не лише засобом контролю, але й потужним стратегічним ресурсом, від якого залежить майбутнє підприємства.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	325879	343900	371998	46119	14,15
2	Валовий прибуток, тис. грн.	71667	73264	61327	-10340	-14,43
3	Чистий прибуток, тис. грн.	30682	22524	11825	-18857	-61,46
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	115485,5	143946,5	162582,5	47097,0	40,78
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	28057,5	31381,0	38240,5	10183,0	36,29
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	87428,0	112565,5	124342,0	36914,0	42,22
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	234	230	228	-6	-2,56
8	Фондовіддача	11,61	10,96	9,73	-1,89	-16,25
9	Фондомісткість	0,02	0,02	0,02	0,00	-18,99
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	119,90	136,44	167,72	47,82	39,88
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1392,65	1495,22	1631,57	238,92	17,16
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,73	3,06	2,99	-0,74	-19,74

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» свідчить про неоднозначні тенденції у динаміці ключових показників. Так, чистий дохід підприємства у 2024 р. зріс на 14,15% порівняно з 2022 р., що вказує на позитивну динаміку реалізації продукції. Водночас валовий та чистий прибуток зменшилися відповідно на 14,43% та 61,46%, що сигналізує про значне зростання витрат і зниження ефективності господарської діяльності.

Середньорічна вартість активів підприємства збільшилася на 40,78%, що свідчить про розширення ресурсної бази. Найбільше зростання продемонстрували оборотні активи (+42,22%), що підтверджує підвищення потреби у фінансуванні обігових коштів. Незважаючи на це, коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився майже на 20%, що вказує на погіршення швидкості їх використання.

Середньооблікова чисельність працівників дещо скоротилася ($-2,56\%$), проте продуктивність праці зросла на $17,16\%$, що свідчить про підвищення інтенсивності праці та ефективності персоналу. Позитивною є і динаміка фондоозброєності ($+39,88\%$), що підтверджує кращу забезпеченість працівників основними засобами. Водночас фондovіддача зменшилася на $16,25\%$, що свідчить про недостатньо ефективне використання виробничих фондів.

У цілому, підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» демонструє зростання обсягів діяльності та поліпшення ресурсної бази, однак проблемними залишаються питання прибутковості та ефективності використання активів. Це потребує оптимізації витрат, удосконалення виробничих процесів і підвищення рентабельності продукції.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим елементом системи фінансово-економічного аналізу. Вона дозволяє оцінити структуру, обсяг і динаміку активів, визначити ефективність їх використання та рівень забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами. Майновий стан безпосередньо впливає на фінансову стійкість та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Аналіз майна підприємства допомагає виявити тенденції у формуванні необоротних та оборотних активів, а також визначити їхню оптимальність.

Своєчасна діагностика дає можливість попередити кризові явища, зокрема зниження ліквідності чи недостатню забезпеченість основними засобами. Вона також є основою для прийняття управлінських рішень щодо оновлення виробничого обладнання, модернізації технологій чи оптимізації структури активів. Оцінка майнового стану є важливою і для інвесторів, кредиторів та партнерів, оскільки відображає рівень надійності та стабільності підприємства. Таким чином, діагностика майнового стану виступає ключовим інструментом забезпечення економічної безпеки та стратегічного розвитку підприємства на ринку.

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод»
та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоро- тні активи:	28637	21,74	34125	21,85	42356	25,07	13719	47,91	3,32
в т.ч. основні засоби	25749	19,55	28090	17,98	32652	19,32	6903	26,81	-0,23
2. Оборотні активи	103066	78,26	122065	78,15	126619	74,93	23553	22,85	-3,32
в т.ч. запаси	35798	27,18	21735	13,92	33655	19,92	-2143	-5,99	-7,26
дебіторська заборгов- ність	13881	10,54	7968	5,10	6420	3,80	-7461	-53,75	-6,74
грошові кошти	9094	6,90	27680	17,72	21088	12,48	11994	131,89	5,58
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	118890	90,27	141414	90,54	153239	90,69	34349	28,89	0,42
в т.ч. зареєс- трований капітал	3203	2,43	3203	2,05	3203	1,90	0	0,00	-0,54
нерозподі- лений прибуток	33539	25,47	25381	16,25	14682	8,69	-18857	-56,22	-16,78
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	12813	9,73	14776	9,46	15736	9,31	2923	22,81	-0,42
БАЛАНС	131703	100,00	156190	100,00	168975	100,00	37272	28,30	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних табл. 2.4 показує, що майно ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2022–2024 рр. мало позитивну динаміку загального зростання. Загальна вартість активів зросла на 28,3%, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства. Частка необоротних активів збільшилася з 21,74% до 25,07%, що вказує на посилення інвестицій у довгострокові ресурси, зокрема в основні засоби. Водночас частка оборотних активів знизилася на 3,32 п.с., що означає певне зниження мобільності активів. У структурі оборотних активів

спостерігаються значні зміни: запаси скоротилися на 5,99%, дебіторська заборгованість на 53,75%, що позитивно вплинуло на фінансову стійкість. Натомість грошові кошти зросли більш ніж удвічі (+131,89%), що покращило ліквідність підприємства.

З боку пасивів основним джерелом фінансування залишався власний капітал, частка якого навіть зростає до 90,69%. Водночас тривожним сигналом є скорочення нерозподіленого прибутку на 56,22%, що вказує на зниження внутрішніх фінансових резервів. Поточні зобов'язання збільшилися на 22,81%, але їхня питома вага у балансі залишилася невеликою (9,31%), що свідчить про низький рівень боргового навантаження.

Загалом, підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» демонструє збалансовану структуру майна та джерел його формування, з тенденцією до зростання фінансової автономії. Проте зниження нерозподіленого прибутку може стати ризиком для інвестиційної привабливості в довгостроковій перспективі.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливим інструментом оцінки його ефективності та перспектив розвитку. Вона дозволяє проаналізувати обсяги доходів, витрат і прибутку, визначити їх динаміку та структуру. Завдяки цьому можна оцінити рівень рентабельності, виявити чинники зростання або зниження фінансових показників. Своєчасна діагностика дає змогу виявити слабкі місця у фінансово-господарській діяльності та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

Особливої актуальності така оцінка набуває в умовах економічної нестабільності, коли підприємства стикаються з високими ризиками та невизначеністю. Аналіз фінансових результатів допомагає встановити резерви підвищення прибутковості та оптимізації витрат. Крім того, результати діагностики є важливою інформаційною базою для інвесторів, кредиторів і партнерів, адже вони відображають реальний рівень фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, діагностика фінансових результатів діяльності виступає

необхідною умовою стратегічного планування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й спрогнозувати майбутні тенденції розвитку бізнесу.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+	%
				-	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	325879	343900	371998	46119	14,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	254212	270636	310671	56459	22,21
Валовий: прибуток (збиток)	71667	73264	61327	-10340	-14,43
Інші операційні доходи	14227	4938	9720	-4507	-31,68
Адміністративні витрати	17638	18187	18489	851	4,82
Витрати на збут	27484	29848	33892	6408	23,32
Інші операційні витрати	3264	2653	4093	829	25,40
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	37508	27514	14573	-22935	-61,15
Інші витрати	2045	6	146	-1899	-92,86
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	37497	27510	14433	-23064	-61,51
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	30682	22524	11825	-18857	-61,46

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що діяльність ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2022–2024 рр. характеризується суперечливими тенденціями. Чистий дохід підприємства зріс на 14,15%, що вказує на збільшення обсягів реалізації продукції. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла ще швидше - на 22,21%, що призвело до зниження валового прибутку на 14,43%. Це свідчить про погіршення співвідношення доходів і витрат виробництва. Інші операційні доходи за аналізований період скоротилися на 31,68%, тоді як адміністративні витрати та витрати на збут зросли на 4,82% і 23,32% відповідно. Зростання витрат на збут можна пояснити активізацією

маркетингової діяльності, але воно негативно позначилося на кінцевих результатах. Інші операційні витрати також збільшилися на 25,40%, що додатково погіршило фінансовий стан підприємства. У підсумку фінансовий результат від операційної діяльності зменшився більш ніж удвічі (–61,15%), а чистий прибуток скоротився на 61,46%. Попри зниження інших витрат майже на 93%, це не компенсувало зростання витрат основної діяльності.

Загалом, підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» демонструє позитивну динаміку доходів, проте різке зростання витрат значно знизило його прибутковість. Це вказує на необхідність оптимізації витрат, контролю собівартості продукції та підвищення рентабельності діяльності.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	8,04	8,26	8,05	0,00	0,03
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,08	6,23	5,48	1,40	34,27
3. Чистий оборотний капітал	90253	107289	110883	20630,0	22,86
4. Коефіцієнт автономії	0,90	0,91	0,91	0,00	0,46
5. Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,10	1,10	-0,01	-0,46
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	9,28	9,57	9,74	0,46	4,95
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,82	2,39	2,29	-0,53	-18,92
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,15	2,64	2,52	-0,62	-19,77
9. Рентабельність господарської діяльності, %	12,39	8,56	3,93	-8,46	x
10. Рентабельність власного капіталу, %	29,63	17,31	8,03	-21,60	x
11. Рентабельність продукції, %	8,87	7,92	2,46	-6,40	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки показників фінансового стану ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2022–2024 рр. показує суперечливу ситуацію. Загальна ліквідність залишалася стабільною, що свідчить про високий рівень покриття

зобов'язань оборотними активами. Абсолютна ліквідність зросла на 34,27%, що є позитивним сигналом і свідчить про зростання грошових коштів. Чистий оборотний капітал підвищився майже на 23%, що вказує на зміцнення фінансової незалежності у короткостроковій перспективі. Коефіцієнт автономії утримується на рівні 0,9–0,91, тобто підприємство фінансує активи переважно за рахунок власного капіталу. Низька фінансова залежність (1,10) підтверджує невисокий рівень залучених зобов'язань. Позитивною є й динаміка коефіцієнта фінансової стійкості, який зріс на 4,95%. Водночас спостерігається зниження ефективності використання ресурсів: оборотність активів знизилася на 18,92%, а оборотність власного капіталу на 19,77%. Найбільш проблемною є динаміка рентабельності. Господарська діяльність стала майже у 3 рази менш прибутковою, рентабельність власного капіталу скоротилася з 29,63% до 8,03%, а рентабельність продукції - з 8,87% до 2,46%. Це свідчить про значне падіння фінансової віддачі від діяльності підприємства.

Таким чином, можна зазначити, що підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» має високий рівень фінансової стійкості та ліквідності, однак суттєво втрачає позиції за показниками прибутковості. Це вимагає зосередження уваги на зниженні витрат і підвищенні ефективності використання активів.

2.3. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Система управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» – це комплекс організаційно-економічних заходів, методів, інструментів і механізмів, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його позицій на ринку. Вона включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, формування стратегій розвитку, раціональне використання ресурсів, впровадження інновацій та сучасних технологій у виробництво молочної продукції.

Ключовими елементами такої системи є управління якістю продукції, оптимізація витрат, удосконалення асортиментної політики та маркетингової діяльності, а також забезпечення ефективної логістики та збуту. Важливу роль відіграє моніторинг конкурентного середовища та адаптація до змін у споживчих уподобаннях [59; 69].

Структуру системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура системи управління конкурентоспроможністю
ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Елемент системи	Характеристика	Призначення
Стратегічне управління	Розробка стратегій конкурентного розвитку, визначення цілей і пріоритетів	Формування довгострокових конкурентних переваг
Управління якістю продукції	Контроль за якістю молочної продукції, сертифікація, впровадження стандартів безпечності	Підвищення довіри споживачів і розширення ринку збуту
Інноваційна діяльність	Впровадження нових технологій переробки молока, розширення асортименту	Збільшення доданої вартості та оновлення продуктового портфеля
Маркетинг та збут	Аналіз ринку, реклама, розвиток бренду, оптимізація каналів дистрибуції	Зростання частки ринку та зміцнення позицій бренду
Фінансовий менеджмент	Оптимізація витрат, управління інвестиціями, підвищення рентабельності	Забезпечення фінансової стійкості та прибутковості
Кадровий менеджмент	Підвищення кваліфікації персоналу, система мотивації та стимулювання	Зростання продуктивності праці та зменшення плинності кадрів
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Моніторинг конкурентного середовища, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів	Своєчасне реагування на ринкові зміни
Логістика та постачання	Рациональне використання ресурсів, оптимізація постачання сировини та доставки продукції	Зниження витрат і підвищення ефективності діяльності

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Обухівський молокозавод» - це цілісна стратегічна модель, що забезпечує баланс між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми ринковими викликами

з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Головним конкурентом ПрАТ «Обухівський молокозавод» виступає ГК «Молочний альянс», яка завдяки нижчим цінам на продукцію має певні переваги. Водночас тривалі терміни поставки з боку цього конкурента зменшують ризик виникнення серйозної конкуренції. Другим значним суперником підприємства є ГК «ТЕРРА ФУД». Загальний обсяг попиту, який здатні задовольнити обидва конкуренти, становить 22230 кг. При цьому залишок незадоволеного попиту сягає 18000 кг, що відкриває додаткові можливості для ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Діагностика діяльності ключових конкурентів досліджуваного підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка діяльності головних конкурентів досліджуваного підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод»

№ з/п	Характеристика конкуруючої продукції	ГК «Молочний альянс»	ГК «ТЕРРА ФУД»
1	Обсяг продажів, т.	14087	22230
2	Займана частка ринку, %	37	40
3	Рівень ціни, грн. за упаковку	82	79
4	Фінансове становище (рентабельність), %	19	21
5	Рівень технології	середній	середній
6	Якість продукції	висока	висока
7	Витрати на рекламу	преса і телереклама	преса і телереклама
8	Привабливість зовнішнього вигляду	стандартна упаковка	стандартна упаковка
9	Час діяльності підприємств на ринку	17 років	10 років

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Узагальнення табл. 2.8 свідчить про те, що головні конкуренти ПрАТ «Обухівський молокозавод» - ГК «Молочний альянс» та ГК «ТЕРРА ФУД» займають значну частку ринку, відповідно 37% та 40%. Обидва конкуренти пропонують продукцію високої якості та середнього рівня технології, а також використовують стандартну упаковку. Ціни на продукцію конкурентів досить близькі - 82 грн за упаковку у «Молочного альянсу» та 79 грн у «ТЕРРА ФУД».

Фінансове становище обох компаній є стабільним, рентабельність досягає 19–21%, що демонструє прибутковість їх діяльності. Конкуренти активно здійснюють рекламну підтримку через пресу та телебачення, що підвищує впізнаваність брендів. Загалом, обидві компанії є сильними гравцями ринку, проте наявний незадоволений попит створює потенційні можливості для ПрАТ «Обухівський молокозавод» щодо розширення продажів та підвищення конкурентоспроможності.

Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока кваліфікація персоналу. 2. Хороша репутація у покупців. 3. Відомий учасник ринку. 4. Центровивіз. 5. Власна лабораторія. 6. Система знижок і постійні акції. 7. Відстрочка платежу.	1. Морально і фізично застаріле обладнання. 2. Непродумана маркетингова стратегія. 3. Нестійке фінансове становище у звітному році 4. Велика собівартість. 5. Зменшення персоналу.
Можливості	Загрози
1. Напрацьовані зв'язки і контакти зі споживачами та постачальниками 2. Отримання замовлень від відомих компаній.	1. Неплатоспроможність замовників. 2. Посилювання державного регулювання діяльності. 3. Низький темп зростання ринку. 4. Вихід на ринок більш сильних конкурентів.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проведений SWOT-аналіз показав, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» має певні слабкі місця та піддається зовнішнім загрозам. Підприємство стикається з проблемами через застаріле обладнання, що негативно впливає на обсяги виробництва та ефективність роботи. Додатково, маркетингова стратегія компанії виявляється недостатньо дієвою. Хоча керівництво приділяє увагу розвитку підприємства, аналіз ринкових умов та конкурентного середовища, що здійснюється відділом збуту, має низький пріоритет через значне функціональне навантаження на цей підрозділ.

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод» проводиться не лише через аналіз його сильних і слабких сторін, а насамперед через визначення потенційних можливостей підприємства. Дослідження таких можливостей потребує значних зусиль, проте дозволяє узгодити вимоги ринку з реальною здатністю підприємства їх задовольнити. Крім того, цей підхід сприяє формуванню стратегічних програм розвитку виробництва та поведінки на ринку, створюючи основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості визначається впливом численних факторів зовнішнього середовища, як безпосереднього, так і віддаленого. Серед ключових факторів можна виділити:

- оптимізацію витрат на виробництво та збут харчових продуктів;
- високий рівень інтеграції виробничих процесів і капіталу;
- забезпечення високої якості продукції;
- постійне впровадження та розвиток сучасних технологій;
- ефективну організаційну структуру та систему управління підприємством.

Високий рівень конкурентоспроможності є визначальним для забезпечення підприємством можливості утримувати та розширювати свою ринкову частку, а також гарантувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Слід зазначити, що в українській харчовій промисловості цей показник наразі поступається рівню аналогічних підприємств у країнах ЄС. Позитивним фактором є вигідна ціна на молочногосподарську сировину та відносно низькі витрати на її переробку. Разом з тим, існують суттєві проблеми, пов'язані з недосконалістю законодавчої бази та недотриманням нормативних вимог, що створює додаткові ризики для підприємств галузі.

Для підприємства критично важливо впроваджувати профілактичні заходи, які дозволяють регулювати та зберігати його частку на ринку, а також утримувати наявні конкурентні позиції. Це досягається шляхом аналізу та застосування досвіду конкурентів, спрямованого на зниження собівартості продукції та ефективне використання маркетингових і рекламних інструментів.

На сучасному етапі розвитку та з урахуванням існуючих загроз доцільною стратегією для ПрАТ «Обухівський молокозавод» є обрана оборонна тактика із зміцненням позицій. Її суть полягає у створенні перешкод для виходу нових гравців на ринок, одночасно підвищуючи конкурентні позиції існуючих лідерів. Головними завданнями цієї стратегії є утримання наявної частки ринку, закріплення вже досягнутих ринкових позицій та ретельний захист конкурентних переваг підприємства.

Заходи оборонного характеру для ПрАТ «Обухівський молокозавод» можуть передбачати:

- посилення конкурентного бар'єру для нових гравців ринку через збільшення витрат на рекламу, підвищення якості обслуговування та інвестування в дослідження й розвиток власних брендів;
- розширення асортименту продукції з метою запобігання захопленню вільних ринкових ніш конкурентами;
- підтримку доступних цін при збереженні прийнятної якості продукції;
- запуск нових виробничих потужностей для обмеження можливостей дрібних конкурентів;
- вкладення коштів у технологічні інновації, що підвищують конкурентоспроможність підприємства;
- активний пошук та укладення вигідних угод із надійними постачальниками та дилерами.

Для ефективного планування конкурентоспроможності продукції важливо застосовувати різні методи аналізу, серед яких особливе значення має метод Бостонської консультаційної групи (БКГ) та інші подібні підходи. На основі оцінки результатів виробничої діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» можна визначити ключові стратегічні господарські групи товарів (СГЦ), які дозволяють оптимізувати управління асортиментом та розробку ефективних маркетингових стратегій:

- цільномолочна продукція – СГЦ1 – 50,27% обсягу продажів;
- знежирене молоко – СГЦ2 – 33,85% обсягу продажів;

– масло – СГЦЗ – 15,87% обсягу продажів.

Для оцінки бізнес-портфеля підприємства застосовується матриця Бостонської консультативної групи, яка також відома як «матриця росту». Цей підхід є одним із найпоширеніших інструментів аналізу позицій стратегічних господарських груп товарів (СГП). Метод дозволяє визначити положення кожної СГП на ринку шляхом поєднання показників темпів зростання ринку та відносної частки підприємства на цьому ринку.

Вихідні дані щодо збуту продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» на цьому сегменті ринку наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вихідні дані щодо реалізації продукції на підприємстві

ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2024 році

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції підприємства, тис. грн.	Місткість ринку, тис. грн.	Темпи зростання ринку, %
Цільномолочна продукція	187016	1335827	14
Знежирене молоко	125929	740760	17
Масло	59053	536846	11
Разом	371998	2613433	x

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Визначимо межі зміни розмірів ринку збуту підприємства. У даному випадку мінімальне значення становить 11%, а максимальне – 17%. Цей діапазон відкладається на вертикальній осі матриці БКГ. Для зручності побудови матриці доцільно розширити вертикальну вісь та встановити її межі від 0 до 18%.

На горизонтальній осі матриці БКГ відображається діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць компанії, розташованих від найвищого до найнижчого значення. Відносну ринкову частку визначають як співвідношення ринкової частки підприємства до ринкової частки найсильнішого конкурента у галузі. Цей показник на горизонтальній осі демонструє рівень конкурентоспроможності та потенційну

рентабельність відповідних СГП ПрАТ «Обухівський молокозавод» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Результати розрахунку відносної ринкової частки

ПрАТ «Обухівський молокозавод» за видами продукції у 2024 році

Вид продукції	Ринкова частка, %	Ринкова частка найсильнішого у галузі конкурента, %	Відносна ринкова частка
Цільномолочна продукція	9,48	9,12	1,04
Знежирене молоко	9,75	11,07	0,88
Масло	4,51	7,13	0,63

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Поля матриці БКГ поділяються на чотири сектори за допомогою розподільних ліній, які проходять через середні значення діапазонів по обох осях. Для горизонтальної осі розподільна лінія встановлена на рівні 1%, а для вертикальної – на рівні 9%. Кожна стратегічна господарська одиниця (СГП) позначається на відповідному полі матриці згідно з координатами її відносної ринкової частки та темпів зростання ринку збуту.

Позначення позиції кожного СГП на матриці виконується у вигляді кола, де діаметр відображає питому вагу СГП у загальному обсязі реалізації підприємства. Наприклад, для СГЦ1 координати складають (1,04; 14), для СГЦ2 - (0,88; 17), а для СГЦ3 - (0,63; 11). Такий підхід дозволяє візуалізувати розташування та важливість кожного СГП у контексті їхньої ринкової частки та динаміки збуту.

Матриця БКГ для ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлена на рис. 2.1. Після глибокого аналізу розташування кожного товару у матриці БКГ та огляду товарного портфеля, виявлено, що більшість продуктів відзначаються як «важкі діти» та визначаються як «собаки».

Проведений аналіз портфеля ПрАТ «Обухівський молокозавод» вказує на його незбалансованість, оскільки відсутні продукти, які знаходяться в квадраті «дійна корова», який може слугувати джерелом фінансування для компанії.

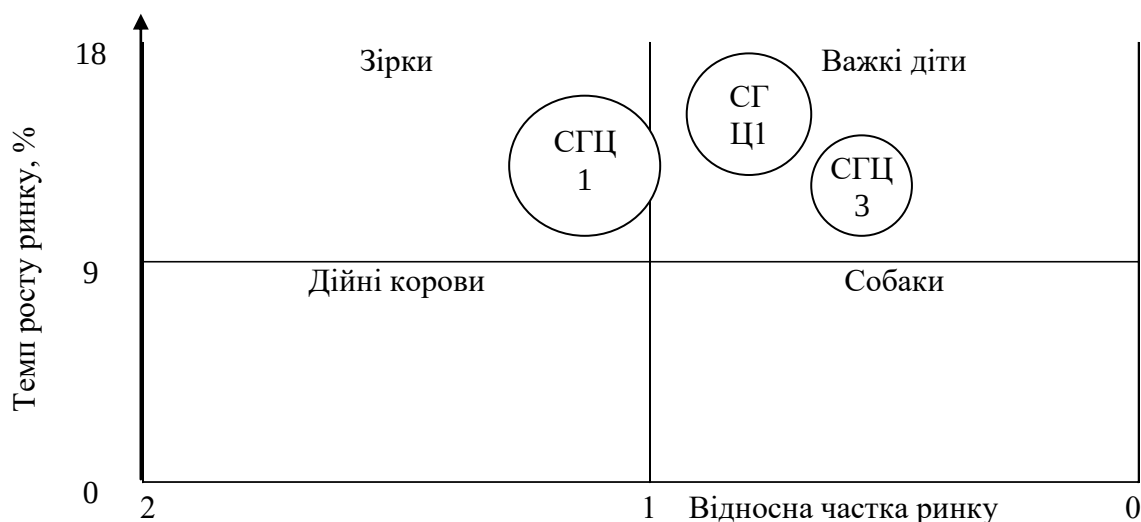


Рис. 2.1. Матриця БКГ для ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Цільномолочна продукція розташована в секторі «зірка», що свідчить про лідируюче становище підприємства в цьому сегменті та високий рівень доходу від її реалізації. Підтримка та розвиток цього напрямку вважаються пріоритетними завданнями. Рекомендована стратегія передбачає збереження конкурентних переваг, оскільки цей стратегічний господарський суб'єкт займає значну частку в бізнес-портфелі компанії.

До категорії «важкі діти» віднесено товарні групи «знежирене молоко» та «масло». Ці СБП працюють на перспективних ринках, проте їхня ринкова частка є невеликою. Для підтримки цих продуктів підприємство інвестує значні фінансові ресурси, намагаючись підвищити їхню конкурентоспроможність і перспективність у майбутньому.

Існує можливість, що ці СБП можуть еволюціонувати до категорій «зірок» та «дійних корів», варто розглядати їхню підтримку. У випадку, якщо у підприємства відсутні достатні кошти, рекомендовано розглянути можливість вилучення цих товарних груп із бізнес-портфеля компанії. Однією з можливих стратегій для цього є інтенсифікація зусиль, тобто інвестування коштів у розвиток стратегічних господарських суб'єктів.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства можна наочно представити

у вигляді багатокутника за допомогою інструментів Excel, наприклад, за допомогою пелюсткової діаграми (Radar) [46, с.30]. Такий підхід дозволяє порівняти рівень розвитку підприємства з іншими гравцями ринку.

Використання багатокутника конкурентоспроможності передбачає аналіз ключових показників діяльності підприємства у різних сферах. При цьому значущість кожної сфери для загального рівня конкурентоспроможності визначається експертним шляхом, що дозволяє більш точно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства. Такий підхід дає можливість швидко виявляти дисбаланси у розвитку окремих напрямів діяльності та своєчасно коригувати стратегію підприємства. Крім того, він сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень для підвищення загальної ефективності компанії.

Проведемо діагностику конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод», в порівнянні з двома компаніями, які працюють в тому ж сегменті ринку - ГК «Молочний альянс» та ГК «ТЕРРА ФУД».

На базі експертних оцінок та оцінювання ринку, представимо характеристику відповідних сфер діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» та його конкурентів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Порівняльні характеристики окремих сфер діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» та його конкурентів за 2024 р. за методом експертних оцінок

Показники	ПрАТ «Обухівський молокозавод»	ГК «Молочний альянс»	ГК «ТЕРРА ФУД»	max
Якість товарів	9	6	7	10
Асортимент	9	5	8	10
Ціна	6	7	7	10
Лояльність споживачів до бренду	9	7	4	10
Реклама	8	8	5	10

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На базі інформації річної фінансової звітності за 2024 рік кожного з виробників маємо можливість розрахувати головні показники по кожному з визначених раніше факторів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Порівняльні характеристики окремих сфер діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» та його конкурентів за 2024 р. за розрахунковими методами

Показники	ПрАТ «Обухівський молокозавод»	ГК «Молочний альянс»	ГК «ТЕРРА ФУД»	max
Рентабельність продажу, %	2,46	1,36	0,98	2,46
Рентабельність виробництва, %	3,93	3,27	0,74	3,93
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	110883	20592	41266	110883
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1631,57	92,91	180,98	1631,57
Фондоозброєність, тис. грн./особу	167,72	6,65	5,66	167,72

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахувавши визначальні індикатори для визначення конкурентоспроможності потрібно буде трансформувати їх у бали (B_{ij}), що будуть характеризувати довжину векторів багатокутника конкурентоспроможності фірми. Розрахунок представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Бальна оцінка розрахункових показників конкурентоспроможності підприємств

Показники	$B_{\max}$	B_{ij}		
		ПрАТ «Обухівський молокозавод»	ГК «Молочний альянс»	ГК «ТЕРРА ФУД»
Рентабельність продажу	10	10	6	4
Рентабельність виробництва	10	10	8,3	1,9
Чистий оборотний капітал	10	10	4,5	9,0
Продуктивність праці	10	10	7,3	7,1
Фондоозброєність	10	10	4,9	4,2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, встановлено, що у бальній оцінці розрахункових індикаторів конкурентоспроможності компаній максимальне значення одержують фінансові показники власне ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності досліджуваних підприємств (рис. 2.2).

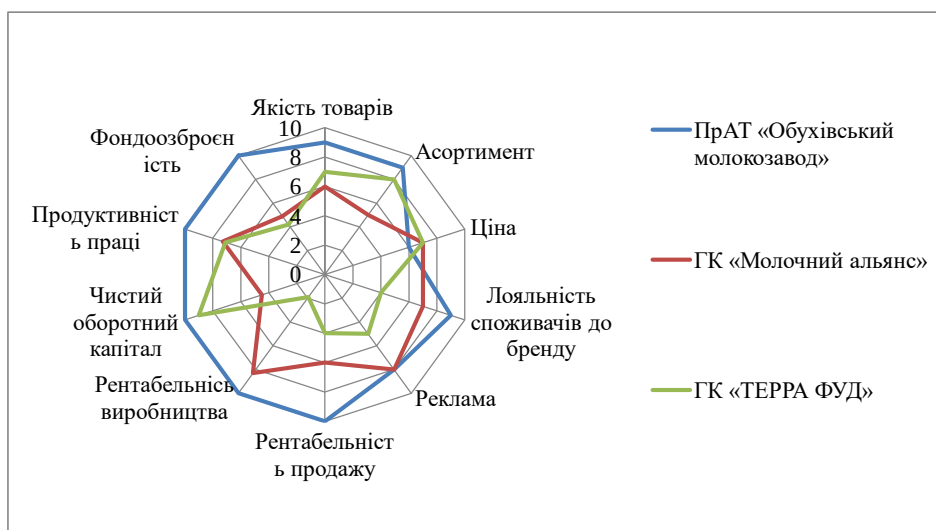


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності

ПрАТ «Обухівський молокозавод» та основних конкурентів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Згідно з проведеними розрахунками, лідером серед підприємств виступає ПрАТ «Обухівський молокозавод». Чітко налагоджена система збуту, високий рівень управління, використання сучасного обладнання та впізнавана торгова марка забезпечили компанії міцні позиції на сегментованому ринку. Єдиною сферою, де підприємство поступається конкурентам, є цінова політика, оскільки воно застосовує стратегію високих цін. Найнижчий рівень конкурентоспроможності за багатокутником спостерігається у ГК «ТЕРРА ФУД», що зумовлено недостатньо високими фінансовими результатами та низьким рівнем лояльності споживачів до бренду.

Таким чином, можна стверджувати, що підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» є конкурентоспроможним на локальному ринку молочної продукції. Водночас, однією з провідних проблем у конкурентному розвитку компанії визначено достатньо вузький асортимент товарів, що визначає потребу в покращенні асортиментної політики підприємства.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження та аналізу системи управління конкурентоспроможністю обрано ПрАТ «Обухівський молокозавод», що займає провідні позиції серед молокопереробних підприємств Київської області. Підприємство вирізняється значним обсягом виробництва, налагодженою системою збуту та відомою торговельною маркою. Його діяльність охоплює широкий асортимент молочної продукції, що користується попитом на регіональному ринку. ПрАТ «Обухівський молокозавод» посідає провідні позиції серед молокопереробних підприємств Київської області.

Аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» свідчить про неоднозначні тенденції у динаміці ключових показників. Так, чистий дохід підприємства у 2024 р. зріс на 14,15% порівняно з 2022 р., що вказує на позитивну динаміку реалізації продукції. Водночас валовий та чистий прибуток зменшилися відповідно на 14,43% та 61,46%, що сигналізує про значне зростання витрат і зниження ефективності господарської діяльності. Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» демонструє зростання обсягів діяльності та поліпшення ресурсної бази, однак проблемними залишаються питання прибутковості та ефективності використання активів.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» – це комплекс організаційно-економічних заходів, методів, інструментів і механізмів, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його позицій на ринку. Вона включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, формування стратегій розвитку, раціональне використання ресурсів, впровадження інновацій та сучасних технологій у виробництво молочної продукції.

Головні конкуренти ПрАТ «Обухівський молокозавод» - ГК «Молочний альянс» та ГК «ТЕРРА ФУД» займають значну частку ринку, відповідно 37% та 40%. Обидва конкуренти пропонують продукцію високої якості та середнього рівня технології, а також використовують стандартну упаковку. Ціни на

продукцію конкурентів досить близькі - 82 грн за упаковку у «Молочного альянсу» та 79 грн у «ТЕРРА ФУД». Конкуренти активно здійснюють рекламну підтримку через пресу та телебачення, що підвищує впізнаваність брендів. Загалом, обидві компанії є сильними гравцями ринку, проте наявний незадоволений попит створює потенційні можливості для ПрАТ «Обухівський молокозавод» щодо розширення продажів та підвищення конкурентоспроможності.

Проведений SWOT-аналіз показав, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» має певні слабкі місця та піддається зовнішнім загрозам. Підприємство стикається з проблемами через застаріле обладнання, що негативно впливає на обсяги виробництва та ефективність роботи. Додатково, маркетингова стратегія компанії виявляється недостатньо дієвою. Хоча керівництво приділяє увагу розвитку підприємства, аналіз ринкових умов та конкурентного середовища, що здійснюється відділом збуту, має низький пріоритет через значне функціональне навантаження на цей підрозділ.

Проведений аналіз портфеля ПрАТ «Обухівський молокозавод» вказує на його незбалансованість, оскільки відсутні продукти, які знаходяться в квадраті «дійна корова», який може слугувати джерелом фінансування для компанії. Цільномолочна продукція розташована в секторі «зірка», що свідчить про лідируюче становище підприємства в цьому сегменті та високий рівень доходу від її реалізації. До категорії «важкі діти» віднесено товарні групи «знежирене молоко» та «масло». Ці СГП працюють на перспективних ринках, проте їхня ринкова частка є невеликою.

Обґрунтовано, що підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» є конкурентоспроможним на локальному ринку молочної продукції. Водночас, однією з провідних проблем у конкурентному розвитку компанії визначено достатньо вузький асортимент товарів, що визначає потребу в покращенні асортиментної політики підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Формування стратегічних альтернатив розвитку конкурентоспроможності підприємства

Формування стратегічного портфеля ПрАТ «Обухівський молокозавод» передбачає ретельне дослідження можливих шляхів підвищення його конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах. Це пов'язано з тим, що для розвитку підприємства завжди існує кілька варіантів вирішення ключових завдань, які можуть бути реалізовані у вигляді альтернативних стратегій або стратегічних сценаріїв.

Сучасний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю трактує стратегію не лише як інструмент досягнення визначених цілей, але й як постійний процес пошуку оптимальних і альтернативних шляхів їх досягнення. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, ефективно розподіляти ресурси та зберігати лідерські позиції серед конкурентів. Впровадження стратегічного набору, який враховує різні сценарії розвитку, сприяє зміцненню ринкових позицій та забезпечує довгострокову стабільність бізнесу [72].

Питання, що вимагають опрацювання різних варіантів розвитку конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод», охоплюють вибір напрямів діяльності, розширення бізнесу, оптимізацію організаційних форм та способів ведення підприємницької діяльності, а також налагодження ефективної взаємодії з іншими учасниками ринку. У такому контексті принцип альтернативності стає ключовим при визначенні стратегії, а сам процес стратегічного планування полягає у відборі однієї або кількох оптимальних стратегічних альтернатив із запропонованого набору варіантів. Це дозволяє підприємству забезпечити гнучкість управління, оперативно реагувати на зміни

зовнішнього середовища та посилювати власні конкурентні позиції на ринку.

Застосування альтернативного підходу сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із вибором невдалих стратегічних рішень, і забезпечує більш ефективне використання ресурсів підприємства. У результаті підприємство отримує можливість не лише підтримувати стабільність діяльності, а й активно нарощувати свій потенціал у довгостроковій перспективі [3; 76].

На основі визначеної місії та стратегічних цілей ПрАТ «Обухівський молокозавод», а також результатів внутрішнього й зовнішнього аналізу, розробляються різні сценарії розвитку підприємства. Іншими словами, визначаються можливі шляхи реалізації виявлених перспектив для досягнення поставлених цілей. Ці сценарії враховують різні підходи до розвитку підприємства і формують стратегічні альтернативи, які можуть підвищити його конкурентоспроможність у майбутньому.

Отже, стратегічні альтернативи для ПрАТ «Обухівський молокозавод» представляють собою комплекс різних стратегічних рішень, що дозволяють досягти цілей у межах обраного напрямку діяльності та існуючих ресурсних обмежень.

На рис. 3.1 наведено визначальні чинники вибору стратегічних альтернатив для компанії ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Спираючись на виявлені чинники, підприємство має можливість формувати різні стратегічні альтернативи, що визначатимуть напрямки його подальшого розвитку.

В основу розробки цих альтернатив закладено стратегічні цілі підприємства. Розглянемо конкретно цілі ПрАТ «Обухівський молокозавод», які слугують основою для вибору стратегій, необхідних для забезпечення подальшого зростання та розвитку.

При декомпозиції цілей важливо забезпечити узгодженість між довгостроковими, середньостроковими та короткостроковими завданнями, а також між різними напрямками діяльності, такими як виробництво, маркетинг і фінанси. Для того щоб ієрархія цілей стала логічною та ефективною, вона

повинна бути чітко доведена до конкретних виконавців і використовуватись як реальний інструмент для досягнення запланованих результатів [78].

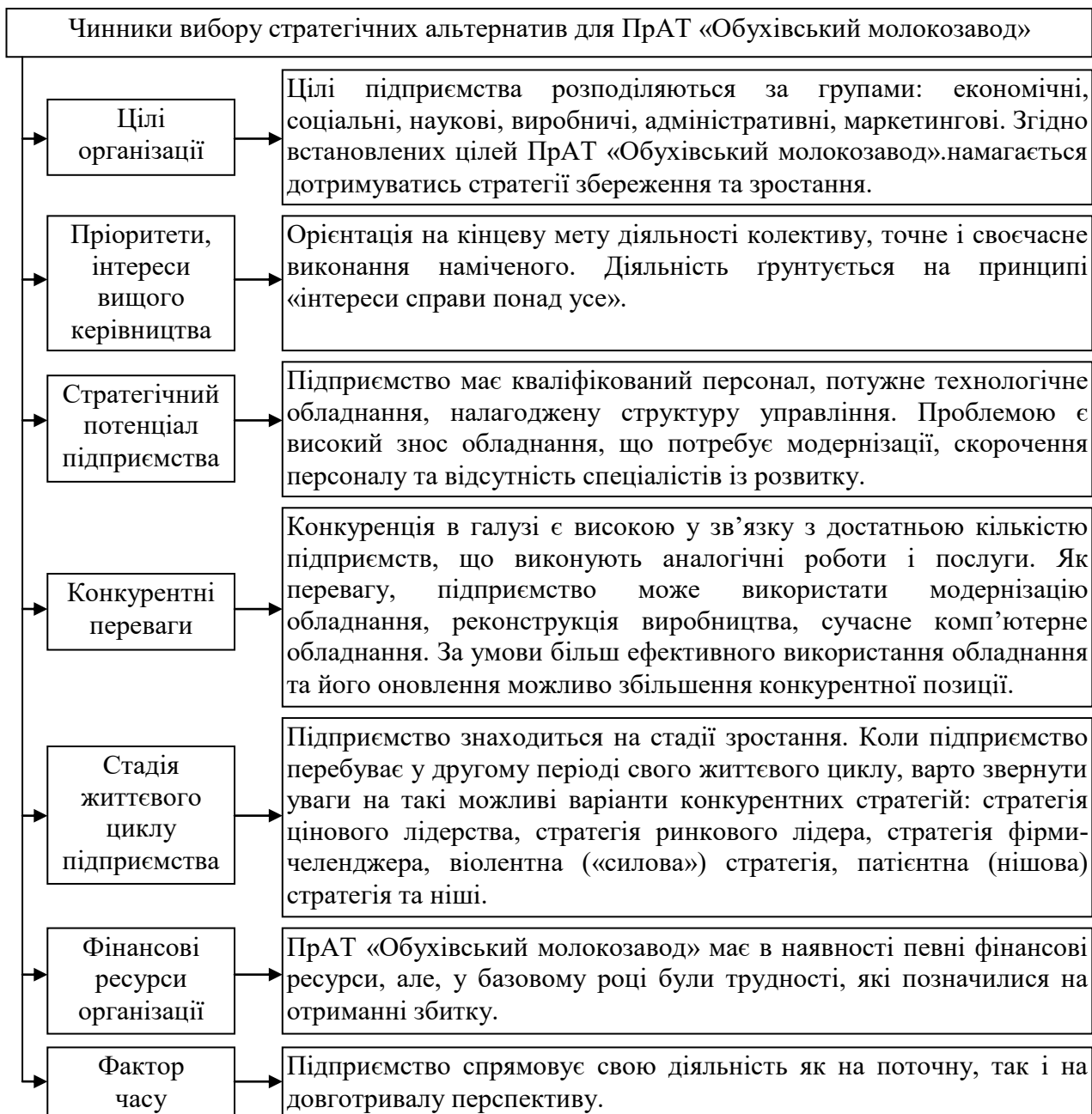


Рис. 3.1. Чинники вибору стратегічних альтернатив
для ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Дерево цілей являє собою наочне графічне представлення ієрархії та взаємозв'язків між цілями, яке демонструє, як загальна (генеральна) мета або місія підприємства розподіляється на підцілі, завдання та конкретні дії [41].

Найближчою загальною метою ПрАТ «Обухівський молокозавод» є збільшення прибутку до рівня головних конкурентів. Для досягнення цього результату були визначені відповідні підцілі, на основі яких розроблятиметься стратегія подальшого розвитку підприємства.

Враховуючи поставлені цілі, для ПрАТ «Обухівський молокозавод» доцільним є застосування стратегій зростання, які можна систематизувати за окремими групами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегії зростання, які можливо обрати для забезпечення розвитку конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Стратегії концентрованого зростання	
стратегія посилення позиції на ринку	при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку
стратегія розвитку ринку	коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках
стратегія розвитку продукту	на вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо
Стратегії інтегрованого зростання	
стратегія вертикальної інтеграції «зворотна»	дана стратегія передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами-постачальниками
стратегія вертикальної інтеграції «вперед»	передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі
стратегія горизонтальної інтеграції	передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить
Стратегії диверсифікованого зростання	
стратегія центрованої диверсифікації	при даній стратегії існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий виникає на основі можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства
стратегія конгломератної диверсифікації	при даній стратегії підприємство розширює свою діяльність за рахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і які є характерними для інших галузей виробництва
стратегія горизонтальної диверсифікації	дана стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Поряд із стратегіями зростання, відповідно до визначених цілей, підприємство може також реалізувати маркетингову стратегію, оскільки прагне

вдосконалити рекламну діяльність, розширити канали комунікації та посилити присутність на ринку. Маркетингова стратегія являє собою систему довгострокових принципів і цілей, спрямованих на формування рішень щодо вибору та поєднання інструментів, необхідних для організації та ведення ринкової діяльності з орієнтацією на досягнення визначених результатів [41].

Крім того, враховуючи сильні та слабкі сторони роботи підприємства, його конкурентні переваги, специфіку ринку та обсяги виробництва, можна визначити оптимальні стратегічні альтернативи, які доцільно застосувати у подальшій діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Перш ніж перейти до подальшого аналізу, варто підсумувати, що конкурентна позиція ПрАТ «Обухівський молокозавод» залишається досить стійкою, незважаючи на високий рівень конкуренції в галузі та значну кількість підприємств, які пропонують аналогічні товари та послуги. Підприємство має сформований імідж на своєму ринковому сегменті, користується довірою споживачів, володіє базою постійних клієнтів і поступово нарощує обсяги виробництва.

Водночас необхідно відзначити, що загалом галузь молочної промисловості певний час демонструвала зростання, однак останніми роками спостерігається спад виробництва, зумовлений кризовими процесами в економіці та загальною ситуацією в країні.

Отже, можна зробити висновок, що галузь розвивається уповільненими темпами, проте конкурентна позиція ПрАТ «Обухівський молокозавод» залишається сильною. Для визначення найбільш доцільної стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємства доцільно застосувати матрицю Томпсона – Стріклєнда (рис. 3.2).

Матриця Томпсона – Стріклєнда складається з чотирьох квадрантів, що формуються перетином вертикальної та горизонтальної осей. Вертикальна вісь відображає динаміку розвитку ринку – від повільного до швидкого зростання, тоді як горизонтальна вісь характеризує конкурентні позиції підприємства – від слабких до сильних [54].

Зростання галузі	Швидке	I квадрант стратегій Перегляд стратегій концентрованого зростання Стратегія посилення позиції на ринку – горизонтальна диверсифікація чи злиття Стратегія скорочення Стратегія «збирання врожаю» Стратегія ліквідації	II квадрант стратегій Стратегія концентрованого зростання Стратегія інтегрованого зростання Стратегія центрованої диверсифікації
	Повільне	III квадрант стратегій Стратегія скорочення витрат Стратегія диверсифікованого зростання Стратегія скорочення Стратегія «збирання врожаю» Стратегія ліквідації	IV квадрант стратегій Стратегія центрованої диверсифікації Стратегія конгломеративної диверсифікації Спільне підприємство в новій сфері
		Слабка	Висока
		Конкурентна позиція компанії	

Рис. 3.2. Матриця Томпсона-Стріклєнда для вибору стратегій конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для компаній із сильною ринковою позицією стратегія розвитку передбачає максимальне використання конкурентних переваг, посилення лідерських позицій та активне розширення бізнесу, зокрема шляхом виходу в нові галузі. У разі стагнації галузі доцільним є обрання диверсифікаційної стратегії, а за умов зростання – стратегій концентрованого або інтегрованого розвитку [54].

Підприємства зі слабкими позиціями змушені діяти інакше. Вони повинні обирати такі стратегії, які дозволять їм посилити власні конкурентні переваги та забезпечити зростання. Якщо ж це неможливо реалізувати, оптимальним рішенням стає вихід із даної галузі.

Виходячи з положення підприємства у IV квадранті матриці, найбільш доцільним є вибір серед таких стратегій, як стратегія концентрованої диверсифікації, конгломеративної диверсифікації або створення спільного підприємства. З огляду на прагнення керівництва ПрАТ «Обухівський молокозавод» до постійного вдосконалення та розширення масштабів діяльності, особливу увагу варто зосередити на перших двох варіантах.

Концентрична (або центрована) диверсифікація передбачає розширення асортименту за рахунок продукції, яка має технічну чи маркетингову спорідненість з уже наявними товарами компанії. При цьому важливою перевагою є можливість використання вже налагодженої спеціалізованої системи збуту [21].

Ключовою метою цієї стратегії є досягнення синергійного ефекту, що дозволяє підвищити ефективність діяльності та розширити потенційний ринок підприємства.

Отже, для ПрАТ «Обухівський молокозавод» важливим завданням є пошук додаткових можливостей для розширення виробничої діяльності. Це може здійснюватися як за рахунок випуску нових видів продукції в межах уже існуючих виробничих потужностей, так і шляхом освоєння товарів, що потребують впровадження нових технологій, але водночас мають зв'язок із наявними напрямками виробництва. Інший варіант передбачає розвиток підприємства через виробництво абсолютно нової продукції, яка технологічно не пов'язана з основною номенклатурою.

Таким чином, доцільно підкреслити, що для забезпечення стабільного розвитку ПрАТ «Обухівський молокозавод» варто зосередити увагу на реалізації стратегій зростання, диверсифікації та комплексі маркетингових стратегій.

У межах обраних стратегій доцільно виокремити конкретні стратегічні альтернативи та напрями розвитку, які й становитимуть основу майбутньої стратегії підприємства. Під час підготовки аналітичного розділу дипломної роботи було здійснено оцінку потенціалу ПрАТ «Обухівський молокозавод», що дало змогу дійти висновку - підприємство має достатні можливості для ведення господарської діяльності, однак його функціонування супроводжується низкою проблемних аспектів.

Серед основних недоліків слід відзначити такі:

1. Управління розвитком не базується на системному підході, здійснюється епізодично, без чіткої відповідальності за строки та результати, що спричиняє

уповільнення виконання завдань і затримку в ухваленні раціональних управлінських рішень.

2. Маркетингова стратегія не є достатньо продуманою: попри зусилля керівництва щодо розвитку, відділ збуту приділяє обмежену увагу аналізу ринкового середовища, що пов'язано з його надмірним функціональним навантаженням.

3. Спостерігається скорочення чисельності персоналу, що негативно впливає на кадровий потенціал підприємства.

4. Підприємницький потенціал потребує термінових змін у напрямі досягнення більшої збалансованості його складових елементів.

5. План з реалізації продукції систематично недовиконується.

Таким чином, незважаючи на наявний потенціал, існуючі недоліки стримують розвиток ПрАТ «Обухівський молокозавод» і знижують ефективність його діяльності. Саме тому доцільним є розроблення та впровадження заходів, спрямованих на усунення зазначених проблемних моментів (рис. 3.3).

Напрями розвитку конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод»			
Збільшення обсягів виробництва продукції			Залучення спеціаліста з розвитку підприємства на постійну основу
Оновлення обладнання			Запровадження маркетингової стратегії
Покращення товарної політики			Покращення кадрової політики (створення нових робочих місць)

Рис. 3.3. Альтернативні напрями розвитку конкурентоспроможності
ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Таким чином, упровадження запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому. Проведений аналіз засвідчив доцільність зосередження уваги ПрАТ «Обухівський молокозавод» на розробці стратегій

диверсифікації, що належать до ключових стратегій розвитку. Реалізація таких підходів створює можливості для розширення виробничої діяльності та збільшення обсягів випуску продукції як за рахунок освоєння нових товарів у межах чинних потужностей, так і завдяки впровадженню продукції, що потребує нових технологій. Застосування цих стратегій сприятиме нарощуванню виробничих обсягів, а також модернізації обладнання, оскільки випуск нової продукції вимагатиме його оновлення. Водночас підприємству варто приділити належну увагу вдосконаленню організаційної структури управління розвитком, а також перегляду маркетингових стратегій.

3.2. Обґрунтування пропозицій підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Одним із ключових шляхів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод» у сучасних умовах є розширення виробничої діяльності та збільшення обсягів випуску продукції. Це може здійснюватися як за рахунок вдосконалення та урізноманітнення вже існуючих товарних позицій, так і шляхом освоєння абсолютно нових продуктів, виробництво яких потребує впровадження нових технологій. Іншими словами, важливим стратегічним напрямком розвитку є формування ширшого асортименту.

Проведений аналіз показав, що на сьогоднішній день товарне портфоліо підприємства хоча й характеризується достатнім рівнем насиченості, однак охоплює обмежену кількість асортиментних груп. Саме тому оптимальним рішенням для заводу є розширення асортиментної політики, що передбачає створення та впровадження принципово нових груп продукції, які раніше не були представлені на ринку під брендом підприємства.

Враховуючи проведений аналіз та узагальнені результати, для ПрАТ «Обухівський молокозавод» доцільним напрямом розвитку є впровадження стратегії диверсифікації. Такий підхід дозволяє підприємству не лише зберегти конкурентні позиції, але й зміцнити їх шляхом освоєння нових

сегментів ринку та розширення товарної пропозиції. У науковій літературі виділяють кілька основних видів диверсифікації [6; 26]:

- концентрична (вертикальна) – ґрунтується на збереженні чинних виробничих потужностей із поступовим розширенням асортименту спорідненими видами продукції;

- горизонтальна – передбачає вихід на ринок із продукцією, технологія виробництва якої має відмінності від базових видів діяльності, але залишається близькою до них за функціональним призначенням;

- конгломератна (нетрадиційна) – полягає у виході підприємства на принципово нові ринки та створенні товарів, які раніше не виготовлялися, що забезпечує більшу гнучкість і стійкість бізнесу.

Можливі переваги застосування різних видів диверсифікації для підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Можливі переваги застосування різних видів диверсифікації
для підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Вид диверсифікації	Сутність	Потенційні переваги для підприємства
Концентрична (вертикальна)	Розширення асортименту спорідненими видами продукції на основі існуючих технологій	– раціональне використання наявних виробничих потужностей; – зниження витрат завдяки спільним ресурсам; – підвищення лояльності споживачів через ширший вибір молочної продукції; – посилення позицій на традиційному ринку.
Горизонтальна	Вихід на ринок із продукцією, що дещо відрізняється за технологією, але є близькою за призначенням	– можливість залучення нових категорій споживачів; – розширення ринкової частки без радикальної зміни профілю діяльності; – підвищення гнучкості виробництва; – додаткові канали збуту.
Конгломератна (нетрадиційна)	Освоєння принципово нових ринків і продуктів, які раніше не виготовлялися	– диверсифікація ризиків і зменшення залежності від ринку молочної продукції; – залучення інвестицій та партнерів у нові напрями бізнесу; – підвищення стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності; – формування іміджу інноваційної компанії.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Відмінність між зазначеними видами стратегій полягає у характері розширення асортименту. Так, у межах концентричної та горизонтальної диверсифікації підприємство доповнює свою номенклатуру продукцією, яка має схожі технічні або маркетингові характеристики з уже наявними товарами. Натомість конгломератна диверсифікація передбачає випуск продукції, що не має технологічного зв'язку з основним виробництвом, та її реалізацію на нових ринках збуту [48].

Застосування стратегії диверсифікації стає актуальним у ситуаціях, коли підприємство виявляє перспективи для розвитку у нових галузях бізнесу. У деяких випадках її впровадження є вимушеним кроком, зокрема тоді, коли відбувається скорочення ринку основної діяльності, і компанія потребує пошуку альтернативних напрямів для забезпечення подальшого зростання.

У процесі формування стратегії диверсифікації перед ПрАТ «Обухівський молокозавод» постає ключове завдання – розробка та виведення на ринок нових продуктів. До цієї категорії належать як принципово інноваційні розробки, так і суттєво модернізовані варіанти вже існуючих товарів. Модифікації охоплюють зміни у властивостях продукції, створення нових моделей, оновлення дизайну чи кольорових рішень, удосконалення функціональних характеристик, а також запуск нових торгових марок.

У ході інноваційного процесу підприємство може реалізовувати як дрібні, так і масштабні нововведення. До незначних можна віднести ті продукти, які раніше не виготовлялися на заводі, проте присутні на ринку в асортименті інших компаній. До значних інновацій належать абсолютно нові товари, які раніше не пропонувалися підприємством. Варто зазначити, що їх запровадження супроводжується підвищеним рівнем ризику, оскільки існує ймовірність втрати часу, необхідного для досягнення очікуваної прибутковості.

Для подальшого розширення товарного асортименту ПрАТ «Обухівський молокозавод» доцільно зосередити увагу на реалізації концентричної (вертикальної) та горизонтальної диверсифікацій. Ці підходи передбачають доповнення існуючої номенклатури продукцією, яка є близькою за

властивостями або має незначні відмінності у технології виготовлення. На відміну від конгломератної диверсифікації, такі стратегії дозволяють розширити ринкові можливості підприємства без кардинальної зміни виробничих процесів і значних витрат на налагодження випуску принципово нових товарів [45].

Для реалізації стратегії розвитку продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» доцільно розпочати виробництво шоколадного масла. Це дозволить не лише розширити асортимент, а й посилити конкурентні позиції підприємства на ринку. Виробництво такого продукту передбачає певні відмінності у технологічному процесі, проте воно органічно поєднується зі специфікою діяльності заводу. Водночас ключовим чинником успішної реалізації обраних стратегій виступає налагоджений механізм планування та управління процесом випуску нової продукції.

Ефективне довгострокове планування нової продукції вимагає [55; 71]:

- систематичних досліджень і розробок;
- узгодження вимог до нових товарів з можливостями фірми;
- великої уваги до оцінки споживачами параметрів продукції;
- суттєвих витрат часу і коштів.

При узагальненому підході з плануванням нової продукції пов'язують сукупність процедур перевірки та відбору нових товарів від виникнення ідей до випуску товарів.

Механізм планування та впровадження нової продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» має складатися з ряду послідовних етапів, які узагальнено на рис. 3.4.

Розробка нового товару відбувається поетапно, оскільки кожна стадія відіграє важливу роль у мінімізації ризиків та підвищенні шансів на успіх. Джерелами нових ідей можуть виступати результати кабінетних маркетингових досліджень, опитування споживачів, пропозиції торгових представників, а також творчі методи генерування ідей. Серед останніх найбільш поширеними є «мозковий штурм», методи аналогій, синектика, евристичні прийоми [87].

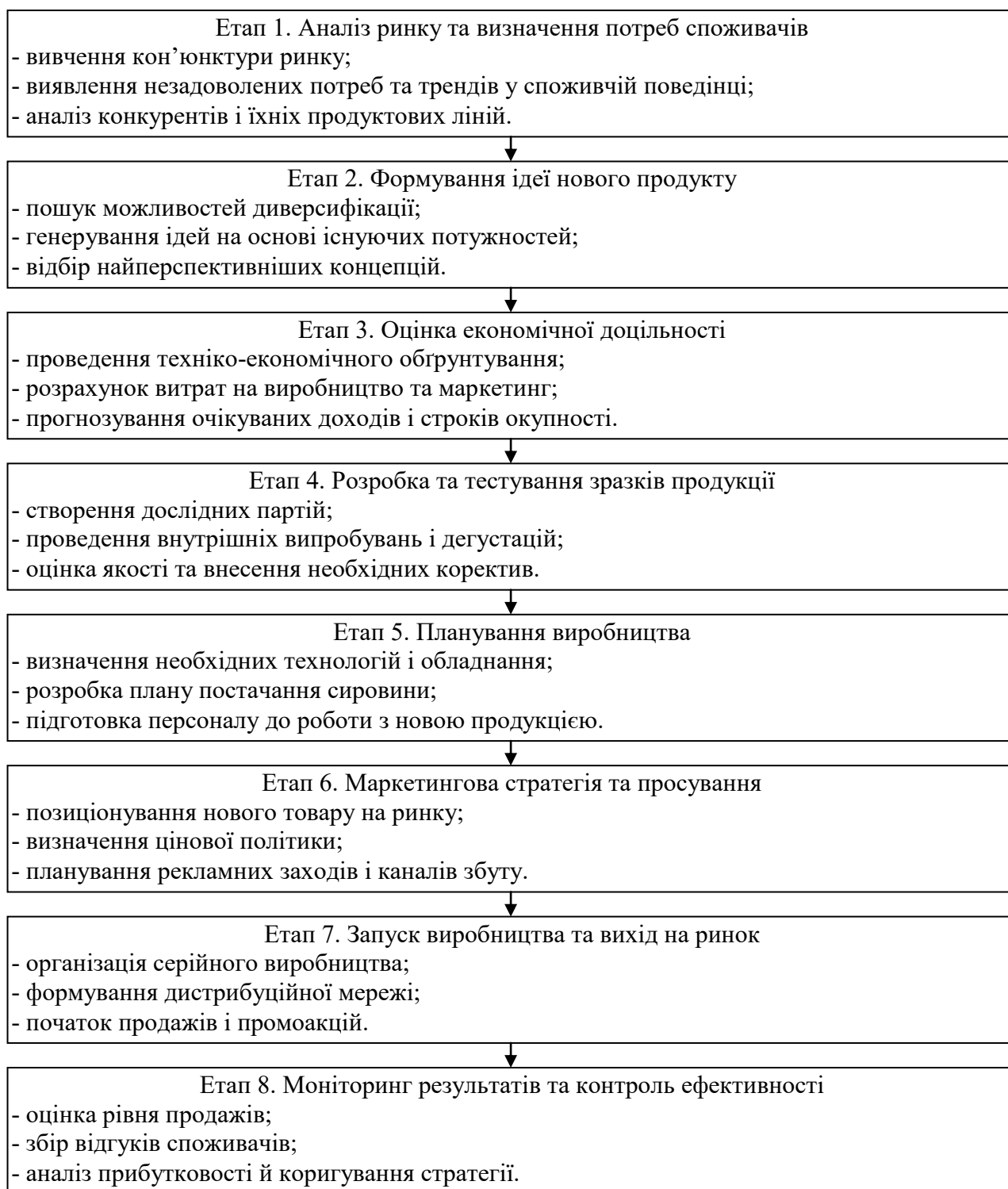


Рис. 3.4. Етапи механізму планування та впровадження нової продукції

ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Всі ідеї нових товарів, на які є потенційний попит, проходять попередню селекцію під час аналітичного дослідження.

Одним із ключових аспектів розширення асортименту є дотримання чіткої процедури видалення застарілих товарів. Для цього доцільно застосовувати систематичний контроль стадій життєвого циклу продукції, що дозволяє своєчасно визначати товари, які втратили актуальність [90].

Оновлення асортименту передбачає як якісну, так і кількісну заміну товарних позицій. Основним критерієм для цього процесу є потреба задовольняти нові, динамічно змінювані вимоги споживачів та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Хоча оновлення асортименту пов'язане з певним ризиком, у сучасному конкурентному середовищі воно є необхідністю, оскільки інноваційність та актуальність товарів безпосередньо впливають на успіх компанії на ринку.

Формування асортиментної політики підприємства здійснюється з урахуванням багатьох факторів, серед яких стан попиту та очікування споживачів, технологічні можливості виробництва, наявність аналогічних товарів на ринку та інші умови. У процесі розробки асортиментної політики основними завданнями стають: впровадження інновацій, забезпечення високої конкурентоспроможності продукції, оптимізація набору товарів, формування впізнаваної торгової марки, розробка ефективної упаковки, управління життєвим циклом товару та правильне позиціонування на ринку [61].

При розробці асортиментної політики ПрАТ «Обухівський молокозавод» доцільно також враховувати різноманітні характеристики товарів: вид і період їх використання, функціональне призначення, надійність та зручність у застосуванні, рівень обслуговування та гарантійні умови, що дозволяє максимально відповідати потребам споживачів і підвищувати ефективність продажів.

Можна констатувати, що роль ПрАТ «Обухівський молокозавод» на ринку зазнає суттєвих змін: підприємство переходить до більш активної ринкової позиції, впроваджуючи асортиментну політику, орієнтовану на маркетингові принципи. Центральним елементом цього процесу стає перегляд і оновлення товарного асортименту, а у деяких випадках – навіть істотна перебудова

напрямів діяльності підприємства. Основним чинником таких змін є вимоги ринку: зміни в структурі попиту, підвищення собівартості продукції та зростання зацікавленості споживачів у нових видах товарів, водночас знижується попит на товари, які раніше користувалися стабільним попитом.

Внаслідок цього підприємство орієнтується на виробництво та реалізацію продукції, що користується попитом і забезпечує вищу рентабельність. Проте така трансформація має й негативні наслідки – зниження рівня обслуговування у роздрібній та гуртовій мережах. Приймаючи нову асортиментну політику, підприємство отримує можливість більш точно планувати обсяги виробництва для конкретних категорій споживачів та їхніх груп, що підвищує ефективність управління продажами [42].

Головне завдання ПрАТ «Обухівський молокозавод» на сучасному конкурентному ринку полягає у формуванні стабільних та виразних конкурентних переваг, які сприяють залученню і утриманню споживачів. До таких заходів належать оптимізація режиму роботи, постійне підвищення якості наявного асортименту, а також його розширення. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів та стимулювати повторні покупки саме у торговельних точках підприємства.

Конкурентна перевага досягається завдяки наявності продукції, яка за характеристиками та рівнем обслуговування перевищує пропозиції конкурентів, а також постійному контролю якості товарів, що реалізуються (походження, терміни зберігання тощо). Крім того, підприємство підтримує мінімальний необхідний асортимент продукції, щоб задовольнити основні потреби споживачів і забезпечити стабільний попит [18].

Позитивні ефекти для формування конкурентних переваг від впровадження нової продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлено у табл. 3.3.

Отже, формування відмінних переваг дає змогу стабілізувати або збільшити частку ринку, отримати прибуток і випередити конкурентів або втримати свою позицію лідера.

Позитивні ефекти для формування конкурентних переваг від
впровадження нової продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Напрямок впровадження нової продукції	Позитивний ефект для конкурентних переваг
Розширення асортименту	Збільшення привабливості для споживачів та залучення нових клієнтів
Покращення якості продукції	Підвищення рівня задоволеності покупців і лояльності до бренду
Впровадження інноваційних товарів	Виділення підприємства серед конкурентів, формування унікальної пропозиції
Оптимізація сервісного обслуговування	Підвищення рівня обслуговування, що зміцнює репутацію і довіру споживачів
Відповідність сучасним вимогам ринку	Реакція на зміни попиту, підвищення рентабельності продажів
Зменшення залежності від старих продуктів	Підвищення гнучкості підприємства, мінімізація ризиків у разі падіння попиту на існуючі товари

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Важливим чинником при формуванні асортименту продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» є ціна товару. Кожен покупець визначає для себе максимально прийнятний рівень витрат або певний ціновий діапазон, у межах якого готовий здійснити покупку. Тому одним із ключових критеріїв ефективного формування асортименту є забезпечення наявності товарів у різних цінових категоріях, що дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів.

Таким чином, можна зробити висновок, що правильне формування асортименту дає можливість підприємству забезпечити попит покупців, підвищити економічну ефективність діяльності та покращити рівень обслуговування клієнтів. Натомість відсутність чіткої асортиментної політики призводить до нестійкої структури товарного портфеля, яку визначають випадкові чи змінні фактори. У таких умовах керівництво часто приймає рішення на основі інтуїції, а не системного аналізу, що знижує конкурентоспроможність і комерційну ефективність продукції на ринку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У рамках проведеного моніторингу ринку було рекомендовано ПрАТ «Обухівський молокозавод» розпочати виробництво шоколадного масла. Ця продукція належить до групи виробів з масла і може стати ключовим елементом стратегії концентричної диверсифікації, адже технологічно та за споживчими характеристиками вона близька до існуючих товарів підприємства.

Впровадження нового продукту дозволяє не лише розширити асортимент і задовольнити зростаючий попит споживачів на різноманітні вироби з масла, але й підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його позиції на ринку та збільшити доходи. Крім того, виробництво шоколадного масла відкриває можливості для впровадження нових маркетингових інструментів, створення привабливих упаковок та розширення каналів збуту.

У 2023–2024 роках ринок шоколадного масла демонструє стійке зростання попиту, який, за оцінками виробників, збільшився приблизно на 10–15% порівняно з попереднім роком. Особливо помітно зросла активність приватних споживачів, чия частка у структурі споживання сягнула майже 50%, тоді як у 2022 році вона становила близько 30%. Ця тенденція свідчить про збільшення інтересу кінцевих споживачів до нових продуктів з масла, що створює сприятливі умови для запуску виробництва шоколадного масла ПрАТ «Обухівський молокозавод».

У сегменті шоколадного масла протягом останнього часу не відбулося суттєвих змін. Основна схема збуту залишається однорівневою, тобто продукція постачається безпосередньо кінцевому споживачу, як і раніше. Виробники вважають недоцільним додавати додаткові посередницькі ланки з кількох причин. По-перше, прямі продажі скорочують цикл реалізації продукції та зменшують потребу в оборотних коштах, що особливо важливо з урахуванням сезонних коливань попиту, підвищуючи рентабельність бізнесу. По-друге, такий підхід дає змогу виробникам швидко реагувати на зміни у споживчому попиті та оперативно коригувати обсяги виробництва.

Ще одним важливим фактором, що обумовлює застосування однорівневої системи збуту для шоколадного масла, є орієнтація на конкретний регіон споживання. Виробники зазвичай обмежують свою діяльність певною територією, що дозволяє значно зменшити транспортні витрати. Наприклад, за даними експертів, перевезення продукції на відстань 100 км може підвищити її вартість майже на 50%. Крім того, такий підхід дозволяє уникнути потреби у створенні додаткових оптових каналів реалізації, що робить бізнес більш ефективним і контрольованим.

Експерти відзначають, що на столичному ринку шоколадного масла спостерігається дисбаланс між попитом і пропозицією, що відкриває нові можливості для входження на ринок нових виробників. Крім цінових чинників, учасники ринку виділяють і нецінові стратегії конкурентної боротьби, серед яких – підвищення якості продукції, надання достовірної інформації споживачам, забезпечення додаткових супутніх послуг, а також розробка продуманої рекламної стратегії та інші заходи.

На основі цих висновків доцільно перейти до розробки бізнес-плану виробництва шоколадного масла для ПрАТ «Обухівський молокозавод», що дозволить максимально використати наявні ринкові можливості та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Проект виробництва шоколадного масла є ризиковим, проте його безпека значною мірою забезпечується реалізацією продукції за заздалегідь укладеними договорами. Планується досягти обсягу виробництва на рівні 17160 кг продукції.

На основі початкового аналізу ринку збуту найбільш перспективними виявились обласний центр та населені пункти у радіусі 100 км. Тут спостерігається високий рівень попиту, який поки що не повністю задовольняється, а також достатня частка споживачів, готових придбати продукцію. Загальний платоспроможний попит у цьому регіоні оцінюється приблизно у 111150 кг шоколадного масла на рік, що створює сприятливі умови для виходу на ринок і нарощування обсягів виробництва.

На сьогодні ПрАТ «Обухівський молокозавод» здійснює свою діяльність переважно на внутрішньому ринку сусідніх областей. Водночас, у плані маркетингових заходів передбачено комплексну стратегію, яка охоплює товарну, цінову та збутову політику, а також заходи, спрямовані на розширення присутності підприємства на зовнішніх ринках і завоювання нових ринкових сегментів.

Маркетингова стратегія підприємства передбачає:

1. Створення нових видів продукції.
2. Проникнення з товаром ринкової новизни на вільний сегмент ринку, і завоювання частини ринку.
3. Рекламна діяльність в різних формах.
4. Участь у виставках і ярмарках.

Вибір способу ціноутворення заснований на попередньо встановленому розмірі прибутку, отже при плануванні ціни застосований метод ціноутворення —«витратний метод» (ціна = собівартість + прибуток + ПДВ).

Прибуток закладається по роках на рівні 10% від собівартості, отже роздрібна ціна продукту становить 75 грн/упаковка.

В табл. 3.4 представлена цінова політика підприємства стосовно виробництва шоколадного масла.

Таблиця 3.4

Цінова політика ПрАТ «Обухівський молокозавод»

№ з/п	Постановка питання	Характеристика та оцінка фактичного стану справ
1	2	3
1	На скільки ціни відображають витрати підприємства, конкурентоспроможність товару, попит на нього?	Ціна включає в себе всі витрати виробництва. Вона забезпечує конкурентоспроможність товару, попит на нього.
2	Яка ймовірність реакції покупців на підвищення (зниження) ціни?	Якщо ціни знизяться, то частина клієнтів перейде до ПрАТ «Обухівський молокозавод» від конкурентів, якщо ціна підвищиться, то нічого не зміниться.
3	Як оцінюють покупці рівень цін на товари підприємства?	Рівень цін на підприємстві нижче, ніж у конкурентів.
4	Чи використовується підприємством політика стимулювання цін?	Не використовується.

Продовження табл. 3.4

1	2	3
5	Чи використовується підприємством політика стандартних цін?	Не використовується.
6	Як діє підприємство, коли конкуренти змінили ціну?	Підприємство не змінює ціни.
7	Чи відомі ціни на товари підприємства потенційним покупцям?	Так, зазначені в договорах.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Відповідно до укладених довгострокових контрактів з ключовими покупцями (усього 9 угод), річний обсяг реалізації шоколадного масла складає 17160 кг. Перед запуском виробництва планується забезпечити підприємство відповідними приміщеннями для організації виробничого процесу. На даний момент ПрАТ «Обухівський молокозавод» вже володіє достатньою виробничою площею, тому додаткове обладнання можна встановити безпосередньо в існуючому цеху для виробництва вершкового масла, що дозволяє ефективно організувати виробничий процес без великих капіталовкладень у нові приміщення.

Вартість обладнання для виробництва шоколадного масла ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вартість обладнання для виробництва шоколадного масла

ПрАТ «Обухівський молокозавод»

№ з/п	Назва обладнання	Кількість	Сума, грн.
1	Додаткове обладнання: - загрузочний бункер з шнеком подачі - валець - пресс - очисний фільтр	4 шт.	42200
2	Ваги підлогові до 150 кг, електронні	1 шт.	2500
3	Ваги побутові до 5 кг, настільні	1 шт.	800
4	Інші витрати (невеликий ручний інструмент, засоби особистого захисту і т.д.)	-	4000
	Всього		49500

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для виробництва шоколадного масла основними сировинними матеріалами будуть молоко та какао. Молоко планується закуповувати у фермерських господарств та населення, а какао – у місцевих дистриб'юторів за ринковою ціною.

Виробничі потужності підприємства дозволяють виготовляти 65 кг шоколадного масла на добу. За умови роботи 22 дні на місяць, щомісячний обсяг продукції складе приблизно 1430 кг. Роздрібна ціна однієї упаковки продукту встановлена на рівні 75 грн.

В табл. 3.6 представлений розрахунок роздрібної ціни 1 упаковки шоколадного масла.

Таблиця 3.6

Формування ціни на 1 упаковки шоколадного масла

№ з/п	Статті	Сума, грн.
1	Сировина	36,32
2	Фонд оплати праці	12,58
3	Податки	3,69
4	Комунальні послуги	6,09
5	Закладений прибуток	16,32
	Ціна	75,00

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для забезпечення безперебійного процесу виробництва шоколадного масла необхідно залучити персонал. Для обслуговування обладнання та безпосереднього виробництва достатньо двох майстрів та трьох підсобних працівників.

Далі розглянемо фінансові показники виробництва шоколадного масла. У цьому розділі бізнес-плану наведено розрахунок очікуваного прибутку від виготовлення та реалізації продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» (табл. 3.7).

Розрахунок точки беззбитковості для ПрАТ «Обухівський молокозавод» дає змогу визначити обсяг виробництва, при якому підприємство не зазнає збитків, але й не отримує прибутку.

Розрахунок прибутку від виробництва і реалізації шоколадного масла

ПрАТ «Обухівський молокозавод»

№ з/п	Статті	Сума, грн.
1	Одноразові витрати на купівлю виробничих потужностей	49500,00
2	Щомісячні витрати, в т. ч:	73943,90
	матеріали для виробництва	43943,90
	фонд оплати праці	18000,00
	орендна плата	8000,00
	податки	1000,00
	комунальні послуги (оплата за тепло, воду, електрику, вивіз сміття)	2000,00
	амортизація	1000,00
3	Річні витрати на виробництво продукції	887326,8
4	Щомісячна виручка від реалізації продукції (1430 × 75 грн. / упаковка)	107250,00
5	Виручка від реалізації за рік	1287000,00
6	Місячний прибуток	33306,10
7	Прибуток за рік	399673,20

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

У наступному етапі проведемо необхідні обчислення, щоб встановити мінімальний обсяг виробництва шоколадного масла, який забезпечить підприємству фінансову стабільність.

Рівень беззбитковості в кількісному вираженні можна визначити, використовуючи наступну формулу [39]:

$$T_b = V_p / (C - V_{zm}) \quad (3.1)$$

де T_b - точка беззбитковості; V_p - постійні витрати, грн.; V_{zm} - змінні витрати на одиницю продукції, грн.; C - ціна на одиницю продукції, грн.

Отже, $T_b = 360000 / (75 - 30,73) = 8132$ кг.

Інакше кажучи, щоб працювати без збитку, потрібно випускати не менше 8131,92 кг шоколадного масла на рік.

Рівень беззбитковості в вартісному вираженні можна визначити, використовуючи наступну формулу [39]:

$$T_b = V_p / (1 - V_{zm} / C) \quad (3.2)$$

Таким чином, $T_b = 360000 / (1 - 30,73 / 75) = 360000 / 0,59027 = 609890$ грн.

Отже, при ціні 75 грн. за упаковку точка беззбитковості дорівнює 609890,39 грн.

Проведені розрахунки вказують на необхідність виділення суми у розмірі 123444 тис. грн. для придбання обладнання та організації виробництва шоколадного масла на період одного місяця. Після цього періоду підприємство буде в змозі самостійно управляти виробництвом.

Для фінансування проекту на підприємстві ПрАТ «Обухівський молокозавод» планується залучити власні кошти підприємства, зокрема нерозподілений прибуток. Хоча у звітному році компанія стикалася з певними фінансовими труднощами, завдяки покращенню операційних показників, використання внутрішніх ресурсів є раціональним та перспективним рішенням для реалізації даного проекту.

Розглянемо ефективність реалізації даного проекту. Дані щодо проекту наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту

Показник	Значення
Обсяг інвестицій, грн.	123444
Період, років	3
Прийнята дисконтна ставка, %	20
прибуток за роками, грн.:	
1-й рік	399673,2
2-й рік	399673,2
3-й рік	399673,2
Річна сума амортизації	1200

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, як визначають представлені розрахунки, виготовлення нового виду продукції – шоколадного масла, є економічно доцільним, про що засвідчило одержання прибутку від його збуту в сумі 399673,2 грн. на місяць для ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Основні економічні показники після впровадження проекту в товарній позиції (масло вершкове) у ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Основні економічні показники після впровадження проекту в товарній позиції
(масло вершкове) у ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Фінансові результати	2024 р.	Після реалізації проекту
Чистий дохід, тис. грн.	371998	373285
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	310671	311558
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	61327	61727
Чистий прибуток, тис. грн.	11825	12225
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	228	233
Середньорічна вартість основних засобів	30371	30421
Середньорічна вартість оборотних активів	124342	124747
Фондовіддача	12,248	12,271
Фондомісткість	0,082	0,081
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,992	2,992
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1631,57	1602,08
Рентабельність господарської діяльності, %	3,18	3,27

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Таким чином, після впровадження проекту з виробництва вершкового масла в ПрАТ «Обухівський молокозавод» спостерігається певна зростання чистого доходу та валового прибутку, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла лише незначно, що дозволило підтримати позитивний баланс прибутковості. Чистий прибуток підприємства збільшився на 400 тис. грн., а рентабельність господарської діяльності підвищилася до 3,27%, демонструючи стабільну фінансову ситуацію. Збільшення середньооблікової чисельності працівників на 5 осіб забезпечило можливість ефективного виконання виробничих завдань без зниження продуктивності праці. Показники фондовіддачі, фондомісткості та оборотності оборотних активів залишилися стабільними, що свідчить про раціональне використання ресурсів підприємства. Завдяки впровадженню проекту з виробництва вершкового масла, підвищився рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод», оскільки розширення асортименту та підвищення якості продукції зміцнюють позиції підприємства на ринку.

Висновки до розділу 3

Сучасний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю трактує стратегію не лише як інструмент досягнення визначених цілей, але й як постійний процес пошуку оптимальних і альтернативних шляхів їх досягнення. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, ефективно розподіляти ресурси та зберігати лідерські позиції серед конкурентів. Впровадження стратегічного набору, який враховує різні сценарії розвитку, сприяє зміцненню ринкових позицій та забезпечує довгострокову стабільність бізнесу.

Для ПрАТ «Обухівський молокозавод» важливим завданням є пошук додаткових можливостей для розширення виробничої діяльності. Це може здійснюватися як за рахунок випуску нових видів продукції в межах уже існуючих виробничих потужностей, так і шляхом освоєння товарів, що потребують впровадження нових технологій, але водночас мають зв'язок із наявними напрямками виробництва. Інший варіант передбачає розвиток підприємства через виробництво абсолютно нової продукції, яка технологічно не пов'язана з основною номенклатурою.

Упровадження запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому. Проведений аналіз засвідчив доцільність зосередження уваги ПрАТ «Обухівський молокозавод» на розробці стратегій диверсифікації, що належать до ключових стратегій розвитку. Реалізація таких підходів створює можливості для розширення виробничої діяльності та збільшення обсягів випуску продукції як за рахунок освоєння нових товарів у межах чинних потужностей, так і завдяки впровадженню продукції, що потребує нових технологій.

Для реалізації стратегії розвитку продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» доцільно розпочати виробництво шоколадного масла. Це дозволить не лише розширити асортимент, а й посилити конкурентні позиції

підприємства на ринку. Виробництво такого продукту передбачає певні відмінності у технологічному процесі, проте воно органічно поєднується зі специфікою діяльності заводу. Водночас ключовим чинником успішної реалізації обраних стратегій виступає налагоджений механізм планування та управління процесом випуску нової продукції.

Правильне формування асортименту дає можливість підприємству забезпечити попит покупців, підвищити економічну ефективність діяльності та покращити рівень обслуговування клієнтів. Натомість відсутність чіткої асортиментної політики призводить до нестійкої структури товарного портфеля, яку визначають випадкові чи змінні фактори. У таких умовах керівництво часто приймає рішення на основі інтуїції, а не системного аналізу, що знижує конкурентоспроможність і комерційну ефективність продукції на ринку.

Впровадження нового продукту дозволяє не лише розширити асортимент і задовольнити зростаючий попит споживачів на різноманітні вироби з масла, але й підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його позиції на ринку та збільшити доходи. Крім того, виробництво шоколадного масла відкриває можливості для впровадження нових маркетингових інструментів, створення привабливих упаковок та розширення каналів збуту. Проект виробництва шоколадного масла є ризиковим, проте його безпека значною мірою забезпечується реалізацією продукції за заздалегідь укладеними договорами.

Після впровадження проекту з виробництва вершкового масла в ПрАТ «Обухівський молокозавод» спостерігається певна зростання чистого доходу та валового прибутку, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Завдяки впровадженню проекту з виробництва вершкового масла, підвищився рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод», оскільки розширення асортименту та підвищення якості продукції зміцнюють позиції підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей системи управління конкурентоспроможністю підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Формування конкурентоспроможності підприємства є ключовим чинником забезпечення його успішної діяльності на ринку та довгострокового розвитку. Вона дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та задовольняти потреби споживачів. Конкурентоспроможність визначає здатність компанії утримувати і розширювати свою частку ринку, підвищувати прибутковість і зміцнювати бренд. Її формування ґрунтується на впровадженні інновацій, підвищенні якості продукції та оптимізації управлінських і виробничих процесів.

2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства - це сукупність взаємопов'язаних методів, засобів, процедур та організаційних інструментів, спрямованих на формування, підтримку та підвищення здатності підприємства ефективно конкурувати на ринку. Він передбачає систематичне виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентні переваги, оцінку сильних та слабких сторін підприємства, а також розробку і реалізацію стратегій, які забезпечують стійке положення на ринку. Механізм включає планування, контроль, коригування управлінських рішень та адаптацію до змін ринкового середовища, що дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати свої ресурси та підвищувати рівень конкурентоспроможності продукції і послуг.

3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом його стратегічного управління. Вона дозволяє визначити позиції компанії на ринку та оцінити ефективність її діяльності у порівнянні з конкурентами. Без системного аналізу конкурентних переваг підприємство ризикує втратити ринкові частки та прибутковість. Регулярна оцінка дає змогу виявляти сильні та

слабкі сторони, а також визначати можливості для розвитку. Вона також сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень та плануванню стратегій росту. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підвищувати свою ефективність.

4. Об'єктом дослідження та аналізу системи управління конкурентоспроможністю обрано ПрАТ «Обухівський молокозавод», що займає провідні позиції серед молокопереробних підприємств Київської області. Підприємство вирізняється значним обсягом виробництва, налагодженою системою збуту та відомою торговельною маркою. Його діяльність охоплює широкий асортимент молочної продукції, що користується попитом на регіональному ринку. ПрАТ «Обухівський молокозавод» посідає провідні позиції серед молокопереробних підприємств Київської області.

5. Система управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» – це комплекс організаційно-економічних заходів, методів, інструментів і механізмів, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його позицій на ринку. Вона включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, формування стратегій розвитку, раціональне використання ресурсів, впровадження інновацій та сучасних технологій у виробництво молочної продукції.

6. Проведений SWOT-аналіз показав, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» має певні слабкі місця та піддається зовнішнім загрозам. Підприємство стикається з проблемами через застаріле обладнання, що негативно впливає на обсяги виробництва та ефективність роботи. Додатково, маркетингова стратегія компанії виявляється недостатньо дієвою. Хоча керівництво приділяє увагу розвитку підприємства, аналіз ринкових умов та конкурентного середовища, що здійснюється відділом збуту, має низький пріоритет через значне функціональне навантаження на цей підрозділ.

7. Обґрунтовано, що підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» є конкурентоспроможним на локальному ринку молочної продукції. Водночас, однією з провідних проблем у конкурентному розвитку компанії визначено

достатньо вузький асортимент товарів, що визначає потребу в покращенні асортиментної політики підприємства.

8. Для ПрАТ «Обухівський молокозавод» важливим завданням є пошук додаткових можливостей для розширення виробничої діяльності. Це може здійснюватися як за рахунок випуску нових видів продукції в межах уже існуючих виробничих потужностей, так і шляхом освоєння товарів, що потребують впровадження нових технологій, але водночас мають зв'язок із наявними напрямками виробництва. Інший варіант передбачає розвиток підприємства через виробництво абсолютно нової продукції, яка технологічно не пов'язана з основною номенклатурою.

9. Для реалізації стратегії розвитку продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» доцільно розпочати виробництво шоколадного масла. Це дозволить не лише розширити асортимент, а й посилити конкурентні позиції підприємства на ринку. Виробництво такого продукту передбачає певні відмінності у технологічному процесі, проте воно органічно поєднується зі специфікою діяльності заводу. Водночас ключовим чинником успішної реалізації обраних стратегій виступає налагоджений механізм планування та управління процесом випуску нової продукції.

10. Після впровадження проекту з виробництва вершкового масла в ПрАТ «Обухівський молокозавод» спостерігається певна зростання чистого доходу та валового прибутку, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла лише незначно, що дозволило підтримати позитивний баланс прибутковості. Чистий прибуток підприємства збільшився на 400 тис. грн., а рентабельність господарської діяльності підвищилася до 3,27%, демонструючи стабільну фінансову ситуацію. Завдяки впровадженню проекту з виробництва вершкового масла, підвищився рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод», оскільки розширення асортименту та підвищення якості продукції зміцнюють позиції підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. К: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 180 с.
2. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 272-279.
3. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
4. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
5. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
6. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35-42.
7. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2022. Вип. 22. С. 161-178.
8. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>.
9. Брінь П. В., Мохамад Нехме. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. № 64. С. 36–43.
10. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

11. Виноградня В.М., Черняєв О.С., Стеценко В.І. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств в сучасних умовах. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 55. С. 24-29.

12. Виноградова О. В., Крижко О.В. Маркетинговий менеджмент. ч.2. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 137 с.

13. Виноградова О.В., Асанова А.Ж., Чарна О.О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3. С. 4-11.

14. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. унт. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.

15. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.

16. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006. 2018.

17. Глухова С.В., Кильницька Є.В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 81-89.

18. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 602-609.

19. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>

20. Гринько Т.В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. Держава та регіони. 2024. № 2. С. 50-53. 4

21. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 51-55.

22. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності: навч. посіб. К: ДУТ, 2019. 146 с.

23. Дащенко Н.М. Впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми системного

підходу в економіці. 2020. Вип. 3(1). С. 105-110.

24. Дзуліт З.П., Ільницька К.О., Завербний А.С., Передало Х.С. Удосконалення системи управління якістю підприємств – виробників будівельних матеріалів. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2020. Vol. 2, numb. 1. С. 37-45.

25. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

26. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ, 2006. 384 с.

27. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 412 с.

28. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 4. С. 32-36.

29. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 24-28.

30. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць. 2012. № 35. С. 97–103.

31. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року № 3659. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>

32. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576>

33. Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22 грудня 1998 року № 332. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/332>

34. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7

червня 1996 року № 236/96. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/236/96>

35. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210>

36. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22 грудня 1998 року № 330. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/330>

37. Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22 грудня 1998 року № 331. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/331>

38. Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1682>

39. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 3 грудня 1990 року № 507. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/507>

40. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>.

41. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2021. № 86. С. 164–172.

42. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. К.: Зовнішня торгівля, 2023. 304 с.

43. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

44. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2009. 168 с

45. Кравець О.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції. Агросвіт. 2024. № 20. С. 146–155.

46. Кузьмак О. Маркетингова комунікаційна політика як інструмент забезпечення конкурентних позицій підприємства в умовах ірраціональної

поведінки споживачів. Економічний форум. 2022. № 4. С. 74-82. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-9>

47. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.

48. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 180 с.

49. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2023. № 4. С. 155–163.

50. Лук'янчук О.М., Ніколаєва Є.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. Науковий вісник: збірник наукових праць Одеського національного економічного університету. 2024. № 3–4 (316–317). С. 110–116. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/110-116.pdf>

51. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

52. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

53. Мескон М., Майкл А., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Л.: Справа, 2012. 305 с.

54. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

55. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.

56. Олешко А.А., Павленко А.О., Рубанович О.Ю. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 19(2). С. 29-32.

57. Опалько В. В., Дроботова М. В., Сологуб М. П. Інноваційні стратегії

управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобальних ринкових змін. Економічний простір. 2024. № 195. С. 122–129.

58. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Обухівський молокозавод». <https://obmol.com.ua/>

59. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2016. 276 с.

60. Панченко Г.С. Маркетингові комунікації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. 2022. №1 (22). С. 72-80. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1\(22\)-72-80](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1(22)-72-80)

61. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. Економічна наука. 2022. №12. С.91–96.

62. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9(2). С. 37-40.

63. Посохов І.М., Чепіжко О.В., Падалка П.А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 7. С. 5-8.

64. Поясник Г.В. Вплив основних факторів визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 1(1). С. 17-19.

65. Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку: Розпорядження Антимонопольного комітету України від 5 березня 2002 року № 49-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/49-p>

66. Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання: Розпорядження Антимонопольного комітету України від 12

лютого 2002 року № 27-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/27-p>

67. Прокопенко В.Ю., Кривошея Є.В. Інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. № 2(1). С. 141-161.

68. Свешнікова М. В. Аналіз і оцінка внутрішніх конкурентних переваг підприємства. Управління розвитком. 2022. № 18 (139). С. 116-120.

69. Семенчук Т.Б., Гусак О.А., Ніколайчук В.С. Теоретико-методичні основи вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 300-306.

70. Серьогіна Н.В., Пашинов В.О., Петренко О.В. Оцінка стану та перспективи розвитку виробництва будівельних матеріалів. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 2. С. 116-120.

71. Сілова Я. В. Конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . 2019. № 13. С. 28-32.

72. Слюсаренко О. Ю. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств-виробників будівельних матеріалів. Вісник Національного технічного університету «ХП». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2015. № 28. С. 114-117.

73. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. Економічний вісник НТУУ «КП». 2015. № 12. С. 229–238.

74. Соболева Т.О., Наумович Ю.І. Фактори впливу на конкурентне середовище будівельних організацій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 64-67.

75. Стрижак Д.С. Організаційно-економічні аспекти механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 15(2). С. 51-56.

76. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка:

реалії часу. 2023. № 3(67). С. 56–64.

77. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства . Економіка та суспільство. 2021. №26. С. 34-39.

78. Ткаченко І.В., Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 43-48.

79. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т.9, № 1. С. 211–215. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a35.pdf

80. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. К. : Кондор, 2009. 470 с.

81. Халімон Т.М., Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 26-32.

82. Харченко І.В., О.В. Лізунков Організаційні аспекти стратегічної перемоги в конкурентній боротьбі малих будівельних підприємств. Центральнотукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2021. Вип. 6. С. 267-281.

83. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Хлебніков В.О. Реінжиніринг як механізм забезпечення конкурентоспроможності організації. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_54

84. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.

85. Христенко Г.М. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах сталого розвитку. Ефективна економіка. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_21

86. Чорна К.В. Стратегічний аналіз у системі заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Соціально-гуманітарний вісник. 2022. Вип. 40. С. 45-47.

87. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч.посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

88. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Яценко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 23-30.

89. Шпильова В.О., Таран В.В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства. Економіка і управління. 2021. № 2. С. 29-34.

90. Яковлєв Д.П. Конкурентоспроможність сучасного підприємства. Х.: Абсолют, 2014. 215 с. 2.

91. Якубенко Ю., Кобернюк С. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 316 (2). С. 274–280. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-316-2-44 .

92. Яременко О. Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С.35–37

ДОДАТКИ

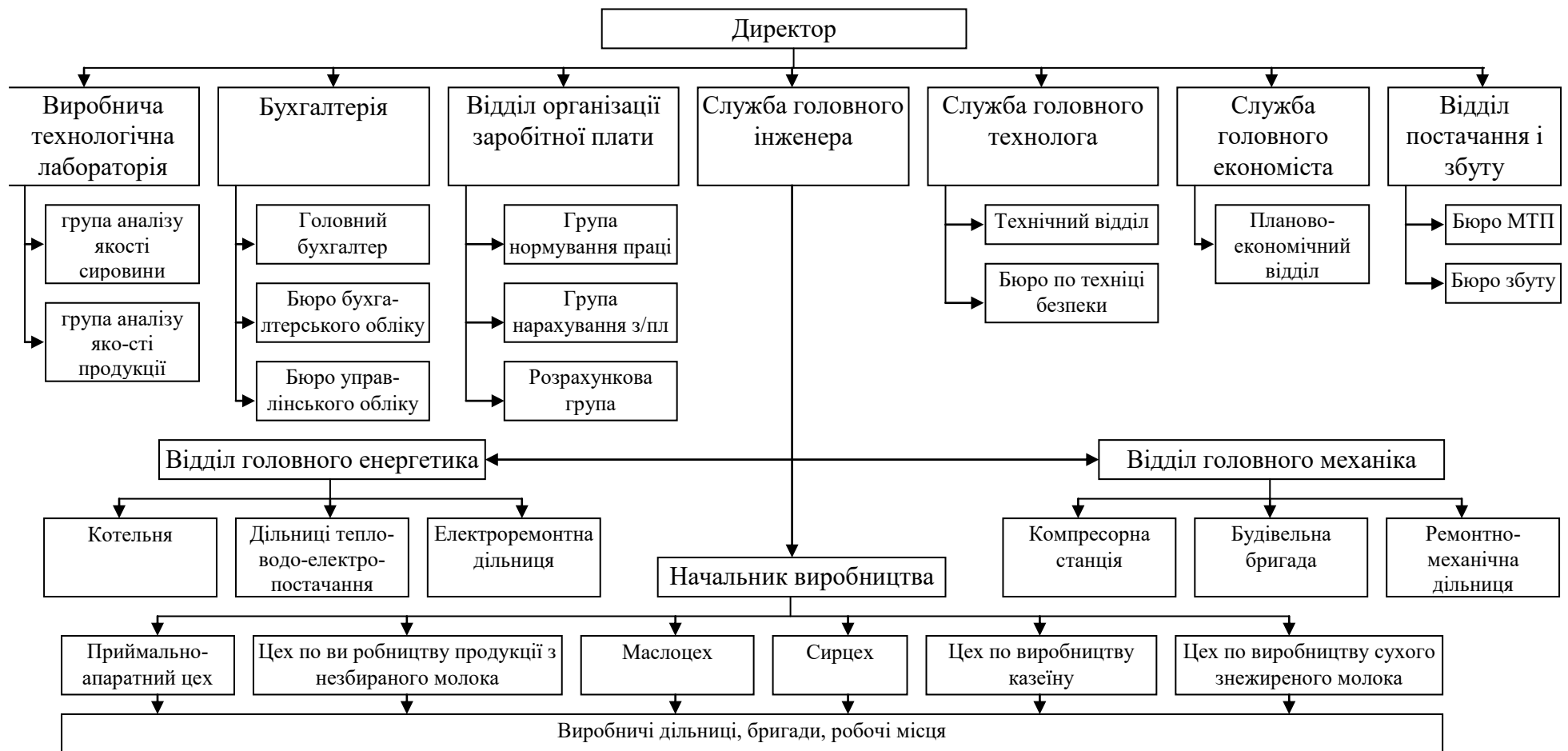


Рис. А.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Обухівський молокозавод»

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод»		31.12.2022	
Територія Київська обл.		за ЄДРПОУ	00445914
Організаційно-правова форма господарювання АТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.51
Адреса, телефон Україна, 08703, Київська область, місто Обухів, вулиця Каптанова, будинок 1			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001	8	8
накопичена амортизація	1002	8	8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1947	2260
Основні засоби:	1010	24989	25749
первісна вартість	1011	76069	82257
знос	1012	51080	56508
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016	39	39
знос	1017	39	39
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	244	244
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	298	384
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	27478	28637
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	17510	35798
Виробничі запаси	1101	12939	15083
Незавершене виробництво	1102	106	166
Готова продукція	1103	4082	19784
Товари	1104	383	765
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2114	5313
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	5347	6764
з бюджетом	1135	91	
у тому числі з податку на прибуток	1136	91	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	196	81
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2340	1723
Поточні фінансові інвестиції	1160	20178	43187
Гроші та їх еквіваленти	1165	23694	9094
Готівка	1166	288	298
Рахунки в банках	1167	23406	8796
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	320	1106
Усього за розділом II	1195	71790	103066
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	99268	131703

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3203	3203
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	3092	3092
Додатковий капітал	1410	73424	73479
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	5577	5577
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2912	33539
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	88208	118890
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1330	2035
розрахунки з бюджетом	1620	1912	3147
у тому числі з податку на прибуток	1621		572
розрахунки зі страхування	1625	460	492
розрахунки з оплати праці	1630	1438	1822
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2075	2082
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	145	26
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	3034	3116
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	666	93
Усього за розділом III	1695	11060	12813
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	99268	131703

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод»			31.12.2023
Територія Київська обл.		за ЄДРПОУ	00445914
Організаційно-правова форма господарювання АТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.51
Адреса, телефон Україна, 08703, Київська область, місто Обухів, вулиця Кашпанова, будинок 1			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
	</		

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3203	3203
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	3092	3092
Додатковий капітал	1410	73479	104161
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	5577	5577
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	33539	25381
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	118890	141414
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2035	2128
розрахунки з бюджетом	1620	3147	3412
у тому числі з податку на прибуток	1621	572	1209
розрахунки зі страхування	1625	492	888
розрахунки з оплати праці	1630	1822	2060
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2082	2145
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	26	25
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	3116	3892
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	93	226
Усього за розділом III	1695	12813	14776
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	131703	156190

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод»		31.12.2024	
Територія Київська обл.		за ЄДРПОУ	00445914
Організаційно-правова форма господарювання АТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.51
Адреса, телефон Україна, 08703, Київська область, місто Обухів, вулиця Каштанова, будинок 1			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2024 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001	8	8
накопичена амортизація	1002	8	8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5405	9058
Основні засоби:	1010	28090	32652
первісна вартість	1011	89382	97749
знос	1012	61292	65097
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016	39	39
знос	1017	39	39
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	244	244
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	386	402
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквизиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	34125	42356
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	21735	33655
Виробничі запаси	1101	12083	25150
Незавершене виробництво	1102	185	256
Готова продукція	1103	8657	7226
Товари	1104	810	1023
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2615	2116
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	4322	3721
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	287	273
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	744	310
Поточні фінансові інвестиції	1160	64346	65122
Гроші та їх еквіваленти	1165	27680	21088
Готівка	1166	408	316
Рахунки в банках	1167	27272	20772
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	336	334
Усього за розділом II	1195	122065	126619
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	156190	168975

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3203	3203
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	3092	3092
Додатковий капітал	1410	104161	126685
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	5577	5577
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25381	14682
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	141414	153239
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2128	2360
розрахунки з бюджетом	1620	3412	3586
у тому числі з податку на прибуток	1621	1209	199
розрахунки зі страхування	1625	888	573
розрахунки з оплати праці	1630	2060	2148
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2145	2122
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	25	25
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	3892	4526
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	226	396
Усього за розділом III	1695	14776	15736
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	156190	168975

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод»		31.12.2022	
		за ЄДРПОУ	00445914
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	325879	248908
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	254212	209254
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	71667	39654
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	14227	2724
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	17638	14530
Витрати на збут	2150	27484	23777
Інші операційні витрати	2180	3264	4003
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	37508	68
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	2034	37
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	2045	27
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	37497	78
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6815	23
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	30682	55
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	30682	55
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	232369	174166
Витрати на оплату праці	2505	52203	49120
Відрахування на соціальні заходи	2510	10416	9942
Амортизація	2515	6135	5470
Інші операційні витрати	2520	10555	8087
Разом	2550	311678	246785
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод»		31.12.2023	
		за ЄДРПОУ	00445914
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	343900	325879
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	270636	254212
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	73264	71667
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	4938	14227
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	18187	17638
Витрати на збут	2150	29848	27484
Інші операційні витрати	2180	2653	3264
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	27514	37508
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	2	2034
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	6	2045
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	27510	37497
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4986	6815
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	22524	30682
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	22524	30682
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	216499	232369
Витрати на оплату праці	2505	56380	52203
Відрахування на соціальні заходи	2510	11449	10416
Амортизація	2515	5503	6135
Інші операційні витрати	2520	11911	10555
Разом	2550	301742	311678
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод»		31.12.2024	
		за ЄДРПОУ	00445914
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2024 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	371998	343900
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	310671	270636
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	61327	73264
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	9720	4938
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	18489	18187
Витрати на збут	2150	33892	29848
Інші операційні витрати	2180	4093	2653
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	14573	27514
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	6	2
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	146	6
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	14433	27510
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2608	4986
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	11825	22524
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11825	22524
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	260499	216499
Витрати на оплату праці	2505	64416	56380
Відрахування на соціальні заходи	2510	14535	11449
Амортизація	2515	5712	5503
Інші операційні витрати	2520	13051	11911
Разом	2550	358213	301742
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		