

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



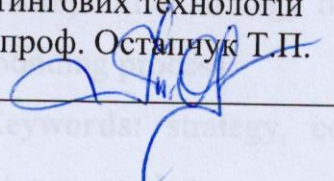
ІЛІЮЩЕНКОВА Ганна Леонідівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ 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.Н.

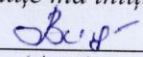


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Виговський В.Г.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Ільющенкова Г.Л. Формування конкурентної стратегії 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 управління формуванням конкурентної стратегії підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, стратегія диверсифікації, старий товар-новий ринок, новий товар-старий ринок.

Annotation

Ilyushchenkova G.L. Formation of the competitive strategy of the 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 managing the formation of the competitive strategy of the enterprise and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: strategy, competitive strategy, diversification strategy, existing product–new market, new product–existing market.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства.</i>	7
1.1. Поняття конкурентної стратегії підприємства.....	7
1.2. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності конкурентної стратегії підприємства.....	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері формування конкурентної стратегії підприємства	32
Висновки до розділу 1.....	41
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка конкурентної стратегії підприємства підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод».</i>	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод».....	51
2.3. Оцінка конкурентної стратегії підприємства.....	60
Висновки до розділу 2.....	71
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення в сфері формування конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод»</i>	73
3.1. Організаційні засади удосконалення конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод».....	73
3.2. Обґрунтування резервів в сфері удосконалення в сфері формування конкурентної стратегії підприємства	81
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	88
Висновки до розділу 3.....	96
<i>Висновки</i>	99

Список	використаних	джерел
.....		104
Додатки.....		116

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап економічного розвитку характеризується низкою ознак, що свідчать про формування нової моделі економічного зростання. Це проявляється у посиленні конкуренції, а саме – поєднанні складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, динамічному розвитку конкурентного середовища, обмеженості ресурсів, прискоренні технологічних інновацій, появі нових методів і способів організації виробництва, скороченні життєвих циклів товарів. За таких умов успіху можуть досягти лише ті підприємства, які здатні обрати й розробити власну стратегію, що дозволяє зосередитись на пріоритетних напрямках управління, використовувати гнучкі форми організації й управління виробничою діяльністю та ефективно застосовувати наявні ресурси.

Конкурентна стратегія за своєю сутністю покликана забезпечити чітке розуміння того, як саме підприємство реалізовуватиме свою конкурентну політику, якими мають бути його цілі, інструменти та дії, необхідні для їх досягнення. Однак на практиці вибір і розробка стратегій формування конкурентних переваг нині пов'язані з низкою проблем. Саме тому аналіз теоретичних аспектів і практичного значення конкурентної стратегії як основного компонента конкурентної політики підприємства є особливо актуальним.

На сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами створена певна методологія вибору конкурентної стратегії організації. Дану тему розкривали такі дослідники, як Г.Л. Азоев, Г.Л. Багієв, О.С. Віханський, І.М. Герчикова, Є.П. Голубков, Г.Я. Гольдштейн, І. Ансофф, А.А. Марченко, М.І. Книш, Р.А. Фатхутдінов, Ф. Буккерель, А. Дайан, Діксон, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г.

Мінцберг, М. Портер, А.Дж. Стрікланд, А.А. Томпсон і багато інших. Глибоке і всебічне вивчення наукових робіт зазначених авторів дозволило зробити висновок, що, незважаючи на різноманіття підходів до розгляду досліджуваної проблеми, в даний час не існує комплексної методики оцінки конкурентоспроможності, а також рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії 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 формування конкурентної стратегії підприємства, а також визначено резерви формування конкурентної стратегії розвитку підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- розглянути поняття конкурентної стратегії підприємства;
- дослідити механізм формування конкурентної стратегії підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінювання ефективності конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері формування конкурентної стратегії підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод»;
- провести оцінку конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати організаційні засади удосконалення конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод»;
- обґрунтувати резерви в сфері удосконалення в сфері формування конкурентної стратегії підприємства;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління формування конкурентної стратегії підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління формування конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему формування конкурентної стратегії підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «стратегія» та «конкурентна»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності системи формування конкурентної стратегії підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку практичних засад формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістало подальшого розвитку обґрунтування методичних підходів до оцінювання доцільності виходу підприємства на нові ринки збуту, які базуються на комплексному поєднанні аналізу прогнозних обсягів реалізації продукції, очікуваних фінансових результатів, а також обґрунтуванні обсягів і

структури маркетингових витрат. Запропонований підхід, на відміну від існуючих, передбачає порівняльну оцінку альтернативних регіональних ринків, урахування рівня ринкових ризиків і можливостей їх мінімізації, що в сукупності дозволяє підвищити обґрунтованість прийняття стратегічних управлінських рішень щодо розширення географії збуту підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано: Демченко Д.В., Ільющенкова Г.Л. Система управління асортиментною політикою 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 116 сторінках друкованого тексту. Робота містить 32 таблиці та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 103 найменування. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентної стратегії підприємства

Вітчизняні підприємства, яке з'являються на ринку, створюються з метою виробництва затребуваної продукції (послуг) та отримання прибутків, тому їх головними цільовими орієнтирами є розвиток і зростання. В процесі діяльності підприємства стикаються із багатьма проблемами, які заважають нормальному їх функціонуванню, що проявляється у загостренні конкуренції, посиленні диверсифікаційних та адаптивних процесів, старіння виробничих фондів, недостатність фінансового капіталу та зниження інвестиційної активності, уповільнення темпів зростання, відсутність знань у менеджерів про сучасні управлінські підходи, що формує мінливі та досить жорсткі умови існування підприємств на ринку.

Для виживання в умовах постійних глобалізаційних перетворень та загострення конкурентної боротьби, підприємствам необхідна розробка ефективної конкурентної стратегії.

Конкурентна стратегія відіграє ключову роль в діяльності підприємства і має величезний вплив на його успіх та стійкість на ринку. Мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб забезпечити організації конкурентну перевагу і здатність ефективно конкурувати на ринку. Основні завдання конкурентної стратегії включають [3]:

- забезпечення конкурентоспроможності;
- створення і утримання конкурентних переваг;

- оптимізація використання ресурсів;
- реагування на зміни в оточенні;
- максимізація ринкового впливу;
- створення стійкого партнерства з клієнтами;
- максимізація прибутковості;
- ефективне взаємодії з конкурентами.

Конкретизуючи завдання стратегії можемо говорити проте, що мета полягає в тому, щоб створити сильне положення на ринку, яке дозволяє організації виживати та процвітати в умовах конкуренції. Конкурентна стратегія спрямована на визначення і ефективне використання сильних сторін організації, таких як технологічна перевага, висока якість продукції, ефективність операцій тощо, для створення унікальної пропозиції для клієнтів. Конкурентна стратегія допомагає організації ефективно використовувати свої ресурси, щоб забезпечити оптимальний результат і знизити витрати. Організація повинна бути готовою адаптуватися до змін в економічних, технологічних, соціальних і політичних умовах. Конкурентна стратегія дозволяє швидко реагувати на нові можливості та загрози. Мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб здобути і утримати значущу частку ринку, щоб мати вагомий вплив на цьому ринку. Ефективна конкурентна стратегія дозволяє не тільки залучати нових клієнтів, але й забезпечувати лояльність та задоволеність існуючих. Конкурентна стратегія спрямована на досягнення економічної ефективності та максимізацію прибутку, який може бути досягнутий на ринку. В окремих випадках, мета конкурентної стратегії може включати в себе також і взаємодію з конкурентами, наприклад, через стратегії спільної розробки або стандартизації. Для досягнення цих цілей важливо ретельно вивчати ринок, аналізувати конкурентів і постійно вдосконалювати стратегію відповідно до змін в бізнес-середовищі [14].

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з

управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва. Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» узагальнені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення терміна «конкурентна стратегія організації» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія організації»
Белова О.І.	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [6].
Ансофф І.	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [73].
Чандлер А.Д.	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [74].
Портер М.	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [80].
Акер Д.	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СЗГ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [72].
Іщук С.О.	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [31].
Ліпич Л.	«...стратегії конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності» [39].
Ступак І.О.	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» [58].
Труніна І.М.	«...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [62].

Джерело: складено автором на основі [6; 31; 39; 58; 62; 72; 73; 74; 80]

Наведені підходи щодо розуміння конкурентної стратегії не виключають, а доповнюють одна одну. Аналіз праць науковців дозволяє сформулювати характеристики, які властиві «конкурентній стратегії» [18]:

- конкурентна стратегія розробляється для одного виду діяльності підприємства;
- конкурентна стратегія розробляється для кожного ринку окремо;

- конкурентна стратегія найбільше пов'язана з маркетинговою функцією підприємства;

- конкурентна стратегія зазвичай має мету, яка відрізняється від цілей та задач, що стоять перед іншими стратегіями.

Серед найбільш поширених задач конкурентної стратегії – створення стійкої позиції підприємства на ринку. На основі вище проведеного аналізу пропонуємо розглядати конкурентну стратегію як комплекс заходів (план дій), які спрямовані на використання наявних конкурентних переваг та реалізацію потенційних конкурентних переваг, які забезпечують підприємству сильну конкурентну позицію на ринку.

В певні моменти, конкурентна стратегія набуває значення поняття «ресурс», тобто конкурентна стратегія характеризує рівень практичного виживання і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей, тобто частково співпадає з поняттям «резерв»; тобто конкурентний потенціал орієнтується на розвиток (на майбутнє).

Отже, конкурентна стратегія підприємства системно об'єднує два рівні зв'язків і відносин [34]:

- 1) конкурентна стратегія відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку;

- 2) конкурентна стратегія характеризує рівень практичного виживання і використання наявних можливостей, зумовлюючи тим орієнтованість конкурентної стратегії на розвиток (на майбутнє) [7].

В якості основних ресурсів, які визначають конкурентну стратегію, слід розглядати наступні:

- технічні (виробниче устаткування, сировина, матеріали);
- технологічні (способи виготовлення продукції);
- кадрові (чисельність і кваліфікація кадрів та ін.);

- інформаційні (відомості про систему і зовнішнє середовище: об'єми аналізованої інформації, її достовірність, своєчасність);
- фінансові (величина і використання грошових коштів, фінансовий стан підприємства та ін.);
- організаційні (використовувані способи ухвалення рішень, організація системи планування, контролю тощо);
- часові (час є невідновним ресурсом).

Основоположним принципом виділення елементів підприємства для стратегічного управління ним є оцінка можливостей досягнення стратегічних цілей, що з'являються при використанні даного елемента системи.

Конкурентна стратегія займає основне місце та відіграє провідну роль у системі категорій теорій конкуренції та безпосередньо пов'язана з ними [6].

Узагальнюючим поняттям виступає конкурентоспроможність підприємства, яка базується на конкурентному статусі підприємства, що формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Вплив зовнішнього середовища на формування та використання конкурентної стратегії підприємств здійснюють такі групи факторів як макро-мікросередовища. Для оцінки умов формування конкурентної стратегії підприємств виділяють економічні, правові, технологічні та соціокультурні чинники, що відображають фактори макросередовища.

До основних факторів мікросередовища віднесено рівень конкуренції у сегменті діяльності підприємства, постачальників та споживачів, особливості взаємодії з органами управління на місцевому рівні, контактні аудиторії. Важливо розмежувати внутрішні фактори і фактори мікросередовища. Фактори мікросередовища, які розглядаються як галузеві аспекти, постачальників, споживачів, умови конкуренції, що склалися на ринку з одного боку формують мікросередовище підприємства, з іншого боку відносяться до зовнішніх чинників його діяльності [14].

Відповідно до такого підходу, в кваліфікаційній роботі фактори, що впливають і визначають формування та використання конкурентного

потенціалу, пропонується розподілити на зовнішні та внутрішні, а в сукупності зовнішніх факторів виділити підгрупи факторів макросередовища і мікросередовища.

Адаптація конкурентної стратегії до активних змін в умовах зовнішнього середовища, гнучкість стратегій та підходів є його важливою характеристикою. У зв'язку зі змінами зовнішнього середовища варто зазначити необхідність у постійному оновленні механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі постійного розвитку конкурентного потенціалу та перегляду конкурентної політики [11].

Зовнішнє середовище створює умови реалізації конкурентної стратегії та пошуку новітніх можливостей його посилення. Внутрішнє середовище, визначаючи умови формування конкурентних переваг підприємства, безпосередньо створює ті самі можливості, що визначають конкурентний потенціал. Важливою умовою ефективного використання конкурентного потенціалу є його постійна діагностика, яка враховує зміни як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі [1].

Формування конкурентної стратегії завжди починається з принципу орієнтації на споживача. Підприємство повинно чітко розуміти потреби та очікування цільових сегментів ринку, а не лише свої внутрішні можливості. Без цього стратегія залишається відірваною від реальності і не створює цінності для клієнта.

Другий фундаментальний принцип – унікальна ціннісна пропозиція. Компанія зобов'язана дати однозначну відповідь на питання: чому клієнт має обрати саме її продукт чи послугу, а не аналог у конкурента. Унікальність може ґрунтуватися на нижчій ціні, вищій якості, швидкості, сервісі, інноваціях або їх комбінації.

Третій принцип – концентрація ресурсів. Неможливо бути найкращим у всьому. Успішна стратегія завжди передбачає свідомий вибір 1–2 ключових напрямів, де підприємство інвестує максимум зусиль і досягає беззаперечної переваги, відмовляючись від другорядних сфер.

Четвертий принцип – стійка диференціація або лідерство за витратами, за М. Портером. Підприємство обирає або шлях найнижчих витрат при прийнятній якості, або шлях створення унікального продукту/послуги, за який клієнт готовий платити премію. Проміжні позиції – «бути як усі, тільки трохи краще», у довгостроковій перспективі приречені на поразку [80].

П'ятий принцип – довгостроковість у поєднанні з адаптивністю. Стратегія розраховується на 3–5 років, але обов'язково містить механізми швидкої реакції на зовнішні шоки – економічні, технологічні, регуляторні чи геополітичні.

Шостий принцип – внутрішня узгодженість. Маркетинг, виробництво, персонал, фінанси, логістика – усі функціональні стратегії повинні працювати на одну й ту саму конкурентну перевагу, виключаючи внутрішні протиріччя.

Сьомий принцип – вимірюваність і контрольованість. Кожна стратегія повинна мати чітко визначені KPI, що дозволяють об'єктивно оцінювати ступінь досягнення переваги та вчасно коригувати дії.

За класичною класифікацією М. Портера виділяють три базові стратегії [80].

Лідерство за витратами, яка передбачає досягнення найнижчих витрат виробництва та реалізації при прийнятній для ринку якості. Перевага реалізується через економію на масштабі, оптимізацію процесів і жорсткий контроль витрат.

Диференціація, яка полягає у створенні продукту чи послуги, що сприймається ринком як унікальний за якістю, дизайном, сервісом, брендом або інноваційністю. Клієнт готовий платити премію за цю унікальність.

Фокусування, передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку з подальшим застосуванням або стратегії лідерства за витратами (фокус за витратами), або стратегії диференціації (фокус-диференціація).

Вибір конкретного виду стратегії залежить від розміру підприємства, структури галузі, ресурсів і зовнішнього середовища, але завжди має відповідати вищезазначеним принципам, щоб забезпечити стійку і довгострокову перевагу.

1.2. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є важливою складовою механізму його функціонування у ринковому середовищі. Формування конкурентоспроможності підприємства та розробка конкурентної стратегії забезпечує краще використання його потенціалу, раціоналізації поведінки господарюючих суб'єктів на ринку. Тому розробка конкурентної стратегії є важливою складовою ринкової діяльності підприємства, яка створює основу для його конкурентоспроможності.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розробку конкурентних стратегій, які мають забезпечити йому тривале конкурентне становище на ринку та високу ефективність його діяльності. Розробка конкурентної стратегії підприємства передбачає використання аналітичних інструментів, які комплексно взаємодіючи формують певний механізм. Таким чином, механізм формування конкурентної стратегії розуміють як сукупність системних елементів, які забезпечують формування інструментарію управління діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції та забезпечують досягнення поставлених цілей з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [12].

Основою механізму формування стратегії управління конкурентоспроможністю є загальна стратегія підприємства, що містить комплексний план діяльності, який забезпечує реалізацію місії та цілей підприємства і орієнтований на зростання ефективності його діяльності у довгостроковій перспективі.

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю повинно носити системний характер, при умові, що всі елементи механізму взаємопов'язані та спрямовані на досягнення мети. До основних принципів формування конкурентної стратегії відносять [3]: системність (врахування взаємообумовленості та ієрархічності між складовими стратегії);

цілеспрямованість (направленість на досягнення визначених цілей); комплексність (врахування усіх факторів та сфер, що чинять вплив на формування та реалізацію стратегії управління конкурентоспроможністю); альтернативність (наявність кількох конкурентних стратегій); оптимальність (отримання найбільшого ефекту за рахунок здійснення послідовних етапів, які забезпечують ефективність управління); послідовність дій при розробці стратегії конкурентоспроможності з урахуванням фактора часу; гнучкість (спроможність швидко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища); керованість (врахування впливу на керовану систему керуючої); ефективність (контроль для процесом досягнення поставлених цілей).

Напрями формування конкурентних стратегій наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Напрями формування конкурентних стратегій підприємства

Джерело: складено автором на основі [19; 36]

Складовими механізми формування конкурентної стратегії виступають функції управління – планування, організація, мотивація та контроль діяльності. Планування передбачає здійснення управлінської діяльності, що забезпечує вирішення питання організаційного та ресурсного забезпечення процесу розробки конкурентних стратегій та формування цілей. У ході планування формують конкурентну стратегію (визначають сильні та слабкі

місця, фактори конкурентного впливу), обґрунтовують бажану конкурентну стратегію та необхідний інструментарій для її реалізації [40].

Функція організації передбачає структурування та розподіл процесів у ході встановлення взаємодії між підрозділами підприємства та розподіл між ними функціональних обов'язків, формування управлінської структури та створення необхідних умов для досягнення мети та цілей.

Мотивації сприяє активізації діяльності управлінського персоналу підприємства щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії. В сучасних умовах діяльності підприємств функція мотивації забезпечує створення умов для зацікавленості учасників в розробці та реалізації стратегії, їх матеріальному та моральному стимулюванні. Вплив спонукальних мотивів на персонал забезпечить покращення якості процесу формування конкурентної стратегії та підвищить ефективність діяльності підприємства в цілому.

Заключною функцією формування конкурентної стратегії є контроль, який дозволяє сформулювати зворотний зв'язок між процесом планування та відповідними управлінськими рішеннями щодо досягнення визначених показників. Завданнями контролю є: формування базових показників для подальшого аналізу; проведення їх оцінки та порівняння відповідно до встановлених нормативів; визначення причин відхилення цих показників; здійснення коригуючих дій [7].

Ефективність реалізації сформованої конкурентної стратегії підприємства залежить від розробленої системи контролю, яка використовується на всіх етапах від формування до її реалізації. Контроль значною мірою пов'язаний з функцією регулювання, яка забезпечує узгодженість дій всіх елементів управлінської системи. Регулювання спрямоване на внесення змін до стратегії та процесу її формування та забезпечення своєчасного та адекватного формування завдань для досягнення встановлених цілей.

Основним інструментарієм, що використовується у процесі формування конкурентної стратегії є: аналіз ринкової частки конкурентів, темпів її приросту та інтенсивності конкуренції на ринку; аналіз особливостей галузі, структури

стратегічного потенціалу, SWOT-аналіз, аналіз споживачів, сегментація, модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції», матриця БКГ тощо [27].

Розглянемо механізм формування конкурентної стратегії підприємства, який представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [37; 40; 42]

Механізм формування конкурентної стратегії підприємства охоплює такі етапи: формування цілей та визначення мети діяльності організації; аналіз факторів конкурентного середовища, визначення ключових факторів успіху, сильних та слабких сторін діяльності підприємства; формування конкурентних

переваг; розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; здійснення контролю та коригувальні дії.

Вихідною точкою процесу формування конкурентної стратегії підприємства є формування цілей та мети діяльності підприємства на ринку. Розробка короткострокових та довгострокових цілей забезпечить розуміння мети формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Для збільшення частки ринку, освоєння нових ринкових сегментів або утримання існуючої частки підприємству необхідно здійснити конкретну постановку завдань. Для виявлення можливих загроз та сприятливих можливостей проводять аналіз факторів конкурентного середовища [8].

Заключна стадія передбачає вибір конкурентної стратегії виходячи з інформації, отриманої на підготовчій стадії з урахуванням ситуації, що склалася на ринку, та позицій, які займає підприємство.

Вибір конкурентної стратегії розпочинається з усвідомлення ринкового простору, для чого необхідно оцінити інтенсивність конкуренції. Так, В. Чан Кім та Р. Моборі виділяють червоний океан, під яким розуміють галузі зі значним рівнем конкуренції, та блакитний океан, на якому фактично відсутня конкуренція, оскільки дана галузь є новою [12]. У випадку функціонування підприємства в просторі блакитного океану доцільно застосовувати (при наявності ресурсів) стратегію впровадження нововведень, котра забезпечить формування стійких конкурентних переваг та створить високі бар'єри входу на новий ринок.

Якщо підприємство знаходиться в просторі червоного океану, необхідно на основі ринкової долі визначити його конкурентну позицію. Можна виокремити позиції лідера галузі, потенційного лідера, середню позицію та позицію аутсайдера. Для кожної позиції існують різні варіанти поведінки на ринку залежно від привабливості ринку та наявності відповідних ресурсів. Так, ґрунтуючись на стратегічному квадраті Дж. Трауті та Э. Райса, можна виділити оборонну, агресивну, партизанську тактики [13]. При цьому остання полягає в упровадженні конкурентної стратегії сегментування.

Для лідера галузі (за умови привабливості ринку та наявності стратегічних ресурсів) пропонується агресивна тактика, котра реалізується за допомогою конкурентних стратегій диференціації, впровадження нововведень та низьких цін. При цьому вибір конкурентних стратегій здійснюється шляхом аналізу інноваційних ресурсів, особливостей ринку, зокрема еластичності попиту по ціні. У випадку непривабливості даного ринку або відсутності необхідної кількості стратегічних ресурсів лідерам галузі доцільно обрати оборонну тактику, при цьому конкурентна стратегія в цілому повинна бути направлена на протидію конкурентам. Для потенційних лідерів вибір конкурентної стратегії здійснюється аналогічно лідеру.

Під привабливістю ринку розуміється достатньо високий рівень показників його темпу росту та середньої рентабельності, абсолютного розміру отриманого прибутку від реалізації одного товару.

Підприємствам, які займають середні позиції на привабливому ринку, при наявності стратегічних ресурсів пропонується застосовувати агресивну тактику з метою захоплення більшої ринкової долі.

У випадку непривабливості або відсутності ресурсів доцільно обирати партизанську тактику та орієнтуватись на привабливих сегментах або ж застосовувати стратегію миттєвого реагування. При цьому стратегію сегментування можна здійснювати за рахунок диференціації продукції, низьких цін або сервісу [45].

Для аутсайдерів на привабливому ринку при наявності відповідних ресурсів також доцільно обирати тактику партизанської війни та застосовувати стратегії сегментування або ж стратегію миттєвого реагування. У випадку відсутності ресурсів підприємству пропонується об'єднатися з аналогічним підприємством для збільшення можливостей та протидії конкуренції. Песимістичним варіантом для аутсайдера є вихід із ринку.

Наведений механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю, основними складовими якого є етапи, функції, інструментарій, дозволить забезпечити сильну конкурентну позицію

підприємства на ринку у довгостроковій перспективі. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства досягається завдяки постійному моніторингу показників діяльності і своєчасному проведенні коригувальних заходів при відхиленні від встановлених планових показників [55].

Таким чином, формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає здійснення послідовних етапів, які мають забезпечити ефективну діяльність підприємства в ринкових умовах та стійку конкурентну позицію. Аналізуючи вплив факторів конкурентного середовища та визначаючи ключові фактори успіху, а також сильні та слабкі сторони, підприємство здатне розробити ефективну конкурентну стратегію, яка потребує здійснення контролю та регулювання з боку управлінського персоналу. Ефективно сформована стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства здатна підвищити його конкурентні переваги на ринку та ефективність діяльності в цілому.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності конкурентної стратегії підприємства

Проблема оцінювання ефективності конкурентної стратегії підприємства переслідує завдання визначення кінцевої ефективності стратегічного управління діяльністю підприємства виходячи з фактично досягнутих результатів та виконання визначених цілей та завдань. Водночас, на сьогодні ще не сформована комплексна універсальна система оцінки ефективності реалізації стратегії. У зв'язку з цим виникає подвійна проблема: розуміння ефективності реалізації стратегії і неможливості універсальної трактування даного поняття, а також безпосередня економічна оцінка ефективності, яка повинна бути універсальною або наближеною до такої для можливості використання на підприємствах різного типу.

Все це вимагає від кожного підприємства, що здійснює реалізацію конкурентної стратегії та має на меті продовжувати ефективну діяльність протягом довгострокового періоду, постійно здійснювати оцінювання

ефективності власної конкурентної стратегії та, у випадку необхідності, проводити вчасне коригування управлінських рішень, стратегії та тактики управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства [59].

З метою оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії, на нашу думку, слід обирати критерій, який би був здатний надати комплексну характеристику сукупності якостей і показників порівняння, за допомогою яких проводиться оцінка.

Проблема пошуку критерію полягає, в першу чергу, в тому, що кількість різноманітних критеріїв є доволі значною, хоча перелік критеріїв, які підлягають саме конкретному аналізу є доволі обмеженим. З огляду на це, при здійсненні оцінювання та аналізу використовуються, як правило, опосередковані показники, наприклад, коефіцієнти корисної дії, якість, багатовимірні зростання, стабільність, готовність до організаційних змін, ефективність застосовуваних механізмів стратегічного управління і контролю та інші.

Для комплексного оцінювання ефективності конкурентної стратегії підприємства необхідно визначити, наскільки точно підприємство йде до поставленої мети і реалізує завдання стратегічного розвитку [65].

Стратегічний розвиток на стадії становлення не завжди підтримується високим рівнем прибутку, супроводжується високими ризиками втрат. Здатність підприємства до швидких змін, готовність прийняти ризик і гнучкість в прийнятті рішень стають більш значимими проміжними і ефективності реалізації стратегічного розвитку підприємства, ніж його прибутковість.

Безумовно, можливо виділити основний показник, але, в такому випадку, основна проблема полягатиме в тому, який саме з показників може виконувати цю роль. Якщо для окремого об'єкту можуть бути використані показники одного типу, то для ситуації порівняння альтернатив підбір критеріїв, скоріше за все, буде іншим, а самі якісні показники можуть нести взагалі інше змістовне навантаження.

Всебічна економічна оцінка варіантів передбачає детальний облік очікуваних результатів реалізації того чи іншого варіанту і пов'язаних з ними витрат. Такий вибір повинен бути орієнтований не лише на втілення кінцевої мети, але і на максимальну ефективність проміжних рішень та орієнтирів, адже стратегія розрахована на тривалий проміжок часу [71].

Моніторинг, контроль та оцінка, що здійснюються протягом всього періоду стратегічного управління дозволяють простежити ефективність всього переліку рішень і кількісно визначити можливі відхилення в процесі реалізації стратегічної мети. У виборі між кількісним і якісним методами оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства необхідно враховувати, які саме результати необхідно маємо на меті отримати, в якому вираженні, що і як слід оцінювати, визначити методи використання.

Існуючі методи економічної оцінки ефективності стратегічного розвитку підприємства, окрім того, що мають характерні особливості і сфери застосування, мають також певні недоліки та обмеження з точки зору оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства, що є цілком очевидним. Значна частина науковців вважають, що на сьогодні вже недостатньо використання лише традиційних методів оцінки економічної ефективності, які будуються на підставі даних бухгалтерського обліку, управлінської та фінансової звітності. Як наслідок, для отримання більш якісних результатів, вони пропонують використовувати більш динамічні системи оцінювання через показники вартості, які відносяться до фінансово-економічної групи, а особливістю даного підходу є те, що зазначені показники можуть використовуватись для оцінювання будь-якого об'єкта та задовольняти різноманітні вимоги власників та менеджерів підприємства, адже будь-яка вимога відображається в вартісному вираженні. Таким чином, для оцінки ефективності стратегії вартість можна розбити на декілька з урахуванням утворюючих факторів, які згодом будуть переведені в ранг критерію. Після цього залишається лише збалансувати обрані показники, інтегрувати їх в загальну систему оцінки системи показників і принципів її формування - відхилення критерію в значимості може спричинити

суттєві неточності в оцінці отриманих даних, адже встановлення причинно-наслідкових зв'язків між вартістю і іншими цільовими показниками формалізує альтернативу і обґрунтування її вибору, безпосередньо впливає на прийняття рішення і на реалізацію стратегії [69].

Слід також зазначити про активне використання показників, які характеризують економічний потенціал підприємства. У такому випадку економічна оцінка ефективності стратегії стосується поточного стану справ, що дозволяє встановити необхідні причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями, стратегією і поточним плануванням, задаючи необхідні збалансовані коефіцієнти показників, сукупність показників, характеристик і причинно-наслідкових зв'язків динамічна і потребує постійного контролю, що визначає при виборі оптимальної стратегії розвитку множинність альтернатив передбачуваних маршрутів інноваційного розвитку підприємства і його поведінки в одиницю часу [1].

В той же час, відсутність безпосереднього зв'язку з вартістю підприємства і ефективним розвитком є головним недоліком орієнтації на оцінювання віддачі від вкладеного капіталу: наприклад, деякі показники (рентабельність інвестицій (ROI), внутрішня норма прибутковості (IRR), рентабельність вкладеного капіталу (ROCE), рентабельність чистих активів (RONA), рентабельність активів (ROA) та ряд інших) мають низьку кореляцію з формуванням вартості підприємства. При здійсненні оцінки стратегічних рішень за допомогою системи цих показників, є ймовірність отримання помилкових даних про зростання компанії, а орієнтація більшості концепцій на відносні показники стає причиною описового характеру зростання, а не його якості.

У практичному розвитку концепції управління, націленої на створення вартості (Value Based Management), в економічній науці та практиці були розроблені методики оцінки створеної вартості в результаті реалізації стратегії. Найбільш відомі такі показники, як EVA (Economic Value Added), MVA, SVA, CVA, CRFOI, тощо. В основі цих концепцій лежать ключові показники вартості

витрати на власний і позиковий капітал, доходи, які генеруються існуючими активами, істотні недоліки названих методик [12]:

- неможливість проведення достовірної оцінки ефективності вжитих рішень;
- надмірний акцент на разове збільшення цільових показників на шкоду результативності стратегії в цілому;
- істотні похибки на довгостроковому горизонті планування;
- висока чутливість до точності складених прогнозів;
- необхідність в додаткових коригувальних розрахунках в окремих методиках (до 150 поправок).

Здійснений нами аналіз методів оцінювання ефективності стратегій та конкурентних стратегій підприємств, дозволяє стверджувати, що в останні роки значного поширення набули змішані підходи до оцінювання, які розглядають збалансовану систему показників (як фінансових, так і нефінансових), принципи якої за Р. Капланом і Д. Нортеном полягають в наступному:

- причинно-наслідковий зв'язок всіх показників;
- зв'язок результуючих показників, які організація має можливість виміряти після закінчення певного періоду, і попереджувальних показників, які можна виміряти миттєво;
- зв'язок всіх показників з фінансовими результатами діяльності [5].

Зазначена система спрямована на поєднання показників в грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволеність клієнта, внутрішні бізнес-процеси, інноваційна активність і здатність підприємства до розвитку. Вона покликана дати відповіді на такі найважливіші для підприємства питання:

- як його оцінюють клієнти (проекція маркетингу);
- які процеси можуть забезпечити підприємству надзвичайний стан (проекція внутрішніх бізнеспроцесів);
- яким чином можна домогтися подальшого поліпшення становища (проекція інновацій та навчання);

- як оцінюють підприємство власники і потенційні інвестори (фінансовий аспект).

Таким чином, збалансована система показників об'єднує інтереси представників зовнішнього середовища, самого підприємства як суб'єкта економіки (ринку), а також персоналу організації, охоплюючи такі завдання [12]:

- чотири взаємопов'язані аспекти діяльності підприємства, зміна в одному з яких незмінно відбитися на інших;

- моніторинг як матеріальних, так і нематеріальних (інтелектуальних) активів (зв'язку між монетарними і немонетарними показниками);

- стратегічний і оперативний рівень управління, минулі і майбутні результати, а також внутрішні і зовнішні аспекти діяльності підприємства.

В той же час, якість реалізації стратегічного плану оцінюється співвідношенням досягнутих результатів і поставлених цілей. Результативність визначається рівнем реалізації стратегії, який відстежується шляхом зіставлення досягнутих показників і планових показників, що характеризують рівень розвитку підприємства. Ступінь реалізації стратегії розвитку характеризується коефіцієнтом виконання програми стратегічного розвитку. В той же час, необхідно виділити наступні методологічні принципи інтерпретації результатів стратегії [21]:

- оцінка похибки, тобто необхідність визначення та оцінки відхилень фактичних значень реалізації стратегії від планових;

- відсутність конкретних значень кількісних планових техніко-економічних показників в стратегії;

- превалювання якісних показників в стратегії;

- використання специфічної шкали вимірювання як для якісних, так і для кількісних показників;

- використання наближених даних та значень;

- потреба пошуку варіантів управління на рівні певних абсолютних оптимальних значень;

- наявність певних складнощів в розумінні дійсності та середовища;
- ймовірнісний характер параметрів системи стратегічних показників;
- застосування не лише об'єктивних, а й суб'єктивних критеріїв оцінки як результатів формування та планування стратегії, так і загроз та ризиків її реалізації.

З огляду на все вищезазначене, для здійснення оцінки ефективності обраної стратегії підприємства пропонуємо використовувати інтегральний показник результатів реалізації наступальної конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства (I_r), що може бути визначений як середньоарифметичне значення його основних параметрів [28]:

$$I_r = \frac{I_{\text{рен}} + I_{\text{діл.акт.}} + I_{\text{ст.}} + I_{\text{кон.ст.}}}{4} \quad (1.1)$$

де $I_{\text{рен}}$ - оцінка ступеня рентабельності; $I_{\text{діл.акт.}}$ - оцінка ступеня ділової активності; $I_{\text{ст.}}$ - оцінка ступеня фінансової стійкості; $I_{\text{кон.ст.}}$ - оцінка ступеня досяжності конкурентного стану.

Для визначення значень параметрів $I_{\text{рен}}$, $I_{\text{діл.акт.}}$, $I_{\text{ст.}}$ та $I_{\text{кон.ст.}}$ пропонуємо ввести п'ятибальну оціночну систему, де 5 – найвище значення, а 1 – найнижче значення. Оцінка кожного параметру, що використовується для розрахунку інтегрального показника, визначається як середньоарифметичне значення ряду показників, що включаються до групи даного параметру.

З метою оцінки ступеня рентабельності пропонується використовувати такі показники, табл. 1.2: розмір прибутку; рентабельність активів; рентабельність обігових коштів; чиста маржа; рентабельність загальних активів.

Таблиця 1.2

Критерії оцінки показників рентабельності підприємства

Показник	Значення	Бали
Розмір прибутку (Σ пр)	Σ пр факт > Σ пр план	5
	Σ пр факт = Σ пр план	3
	Σ пр факт < Σ пр план	1
Рентабельність активів (РА)	РА факт > РА план	5
	РА факт = РА план	3
	РА факт < РА план	1

Рентабельність обігових коштів (Р об.к)	Р об.к факт > Р об.к план	5
	Р об.к факт = Р об.к план	3
	Р об.к факт < Р об.к план	1
Чиста маржа (ЧМ)	ЧМ факт > ЧМ план	5
	ЧМ факт = ЧМ план	3
	ЧМ факт < ЧМ план	1
Рентабельність загальних активів (Р заг.акт)	Р заг.акт факт > Р заг.акт план	5
	Р заг.акт факт = Р заг.акт план	3
	Р заг.акт факт < Р заг.акт план	1

Джерело: складено автором на основі [55]

З метою оцінки ступеня ділової активності пропонується використовувати такі показники, табл. 1.3: бсяг активів; обіговість активів; обіговість робочого капіталу; обіговість дебіторської заборгованості.

Таблиця 1.3

Критерії оцінки показників ділової активності підприємства

Показник	Значення	Бали
Обсяг активів (Σ ак)	Σ ак факт > Σ ак план	5
	Σ ак факт = Σ ак план	3
	Σ ак факт < Σ ак план	1
Обіговість активів (Об ак)	Об ак факт > Об ак план	5
	Об ак факт = Об ак план	3
	Об ак факт < Об ак план	1
Обіговість робочого капіталу (Об кап)	Об кап факт > Об кап план	5
	Об кап факт = Об кап план	3
	Об кап факт < Об кап план	1
Обіговість дебіторської заборгованості (Об деб.заб.)	Об деб.заб. факт > Об деб.заб. план	5
	Об деб.заб. факт = Об деб.заб. план	3
	Об деб.заб. факт < Об деб.заб. план	1

Джерело: складено автором на основі [55]

З метою оцінки ступеня фінансової стійкості пропонується використовувати такі показники, табл. 1.4: коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт автономії.

Таблиця 1.4

Критерії оцінки показників фінансової стійкості підприємства

Показник	Значення	Бали
Коефіцієнт поточної ліквідності (К-т пот.лік)	К-т пот.лік > 1	5
	К-т пот.лік = 1	3
	К-т пот.лік < 1	1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К-т аб.лікв.)	К-т аб.лікв. > 0,2	5
	К-т аб.лікв. = 0,2	3
	К-т аб.лікв. < 0,2	1
Коефіцієнт автономії (К-т авт)	1 К-т авт > 1 5	5
	К-т авт = 1	3
	К-т авт < 1	1

Джерело: складено автором на основі [55]

Встановлення окремих планових значень показників фінансової стійкості підприємства, на нашу думку, не є обов'язковим, адже в економічній науці та практиці діяльності підприємств давно визначені оптимальні їх значення, які ми і взяли за основу для оцінювання. Тому, ми вважаємо, що виконання цих значень є достатньою умовою для підтвердження ефективного управління підприємством. Інша ситуація може виникнути лише у випадку кризового стану підприємства, де встановлення планових показників покращення фінансової стійкості підприємства вбачається доцільним [14].

З метою оцінки ступеня досяжності конкурентного стану пропонується використовувати такі показники, табл. 1.5: місце підприємства на ринку; місце підприємства на субринку; місце підприємства в секторі.

Таблиця 1.5

Критерії оцінки ступеня досяжності конкурентного стану підприємства

Показник	Значення	Бали
Місце підприємства на ринку	факт > план	5
	факт = план	3
	факт < план	1
Місце підприємства на субринку	факт > план	5
	факт = план	3
	факт < план	1
Місце підприємства в секторі	факт > план	5
	факт = план	3
	факт < план	1

Джерело: складено автором на основі [55]

Для розрахунку результативності та ефективності наступальної конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства (I_r) вважаємо за необхідне встановити максимальне значення даного інтегрального показника на рівні 5 із виділенням 3 рівнозначних інтервалів, які характеризують якість реалізації наступальної конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства [12]:

- $1,0 \div 2,33$ – найнижче значення, що характеризує неефективну реалізацію підприємством стратегії;

- $2,34 \div 3,67$ – середнє значення, що характеризує оптимальну реалізацію підприємством стратегії;

- $3,68 \div 5,00$ – найвище значення, що характеризує ефективну реалізацію підприємством стратегії.

Вибір саме 3 інтервалів визначено нами експертним шляхом ефективності діяльності підприємств і є найбільш оптимальним, адже, з одного боку, він дозволяє більш точно визначити причинно-наслідкові зв'язки та впливи різноманітних показників, факторів, що було б складно зробити у випадку 4 інтервалів, з іншого боку, оцінка є більш предметною, а не загальною, як може бути у випадку вибору 2-х інтервалів, що, навпаки, ускладнює визначення причинно-наслідкових зв'язків та впливів різноманітних показників, факторів, тощо.

Залежно від отриманого результату реалізації конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства його власники та керівники здійснюють коригування управлінських рішень, стратегії та тактики управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що в цілому даний агрегований показник - I_r характеризує якість реалізації наступальної конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. Сама ж методика оцінки ефективності реалізації наступальної конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності

підприємства має практичне спрямування і може використовуватись підприємствами при реалізації конкурентних стратегій. Розроблені методичні рекомендації розширюють інструментарій оцінки процесів стратегічного управління, сприяють підвищенню ефективності стратегічних управлінських рішень власників та менеджерів підприємств.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері формування конкурентної стратегії підприємства

У сучасних умовах глобальної конкуренції, швидких технологічних змін та посилення державного регулювання нормативно-правове та інформаційне середовище перестало бути лише зовнішнім фоном діяльності підприємства. Воно перетворилося на один із ключових факторів, що безпосередньо визначають межі можливого, структуру витрат, швидкість реакції на ринкові зміни та навіть саму можливість реалізації обраної конкурентної стратегії.

Нормативно-правові акти встановлюють правила гри, які можуть як створювати бар'єри входу на ринок і захищати існуючих гравців, так і відкривати нові можливості для тих, хто вміє оперативно адаптуватися до змін законодавства або брати участь у його формуванні. Водночас інформаційне забезпечення – доступ до актуальної, достовірної та прогнозної інформації про конкурентів, споживачів, постачальників, регуляторні тренди та технологічні інновації – визначає здатність підприємства випереджати ринок, а не лише реагувати на нього.

Формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства відбувається у складному полі правових норм і інформаційних потоків, які одночасно створюють обмеження і надають можливості. У сучасних умовах нормативно-правове забезпечення перестає бути лише правилами гри, а перетворюється на один із ключових факторів конкурентоспроможності.

Держава через закони, підзаконні акти, технічні регламенти, антимонопольне регулювання та податкову політику прямо впливає на структуру витрат, доступ до ринків, можливість диференціації та навіть на саму можливість існування окремих бізнес-моделей. Підприємство, яке вміє працювати з цим полем, отримує суттєву перевагу перед конкурентами, які сприймають право лише як набір заборон.

В Україні базовим законом, що регулює конкурентні відносини, є Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III (в редакції 2023 року). Він визначає недобросовісну конкуренцію, забороняє антиконкурентні узгоджені дії, зловживання монопольним становищем та встановлює порядок отримання дозволу Антимонопольного комітету України на концентрацію. Для формування стратегії особливо важливими є положення про заборону демпінгу, дискримінаційних цін і умов, а також про захист комерційної таємниці та ноу-хау. Порушення цих норм може призвести не лише до штрафів до 10 % обороту за попередній рік, а й до заборони окремих стратегічних кроків (наприклад, придбання конкурента або вихід на новий ринок).

Значний вплив на вибір і реалізацію конкурентної стратегії справляє галузеве регулювання. Кожна сфера економіки має власний набір спеціальних законів, підзаконних актів, технічних регламентів, стандартів і ліцензійних вимог, які прямо визначають структуру витрат, бар'єри входу на ринок, можливі способи диференціації та навіть саму бізнес-модель. Нові вимоги: екологічні стандарти, обов'язкове маркування, цифрові журнали, системи моніторингу, сертифікація походження товару тощо, радикально змінюють витратну базу галузі та змушують компанії переглядати стратегії лідерства за витратами або диференціації. Підприємства, які беруть активну участь у розробці таких норм через галузеві асоціації, громадські ради при міністерствах або оперативно адаптуються до змін, отримують тимчасову перевагу перед конкурентами, які реагують постфактум [48].

Окремий і надзвичайно важливий блок становлять закони про захист прав споживачів, рекламу, електронну комерцію та персональні дані. Вони визначають межі дозволеного у маркетингових комунікаціях, формуванні лояльності, роботі з відгуками та побудові цифрових платформ без ризику значних штрафів від Держпродспоживслужби, АМКУ чи Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини.

Закон України «Про захист прав споживачів» (в редакції 2023 року) встановлює жорсткі вимоги до достовірності інформації про товар чи послугу, забороняє вводити в оману щодо характеристик, походження, якості та ціни. Зокрема, не допускається реклама «найнижчої ціни» або «найкращої пропозиції» без документального підтвердження протягом останніх 30 днів, а також приховування будь-яких додаткових платежів. Порушення карається штрафом до 30 % вартості реалізованої партії товару [50].

Закон України «Про рекламу» чітко розмежовує дозволені та заборонені прийоми. Заборонена порівняльна реклама з прямим або опосередкованим згадуванням конкурента, якщо це не підтверджено незалежними дослідженнями. Водночас дозволені загальні формулювання типу «одна з найвигідніших пропозицій» або «лідер за якістю». Для товарів підвищеної небезпеки або регульованих категорій: алкоголь, ліки, фінансові послуги, діють додаткові обмеження щодо змісту та каналів поширення реклами [51].

Закон України «Про електронну комерцію» та Закон України «Про захист персональних даних» (гармонізовані з GDPR) стали визначальними для побудови цифрових конкурентних переваг. Програми лояльності, мобільні додатки, персоналізовані пропозиції можуть збирати та обробляти дані про покупки, поведінку, геолокацію лише за чіткою, окремою та інформованою згодою користувача з можливістю її відкликання у будь-який момент. Відсутність прозорості політики конфіденційності або передача даних третім особам без згоди карається штрафами до 5 % річного обороту. Водночас компанії, які будують довіру через максимальну прозорість і реальну вигоду

для клієнта (кешбек, персональні знижки, зручний контроль даних), отримують потужний інструмент підвищення lifetime value та утримання клієнтів [47].

Інформаційне забезпечення у сучасному розумінні – це не просто «збір даних», а системна, цілеспрямована діяльність із створення, накопичення, аналізу та оперативного використання інформації, яка дає підприємству можливість випереджати конкурентів, а не лише реагувати на їхні дії. У 2025–2026 рр. обсяг доступної інформації зростає експоненціально, але одночасно різко збільшується і «шум» – тому ключовою конкурентною перевагою стає не кількість даних, а здатність швидко відокремити сигнал від шуму, перетворити сирі дані на знання та на їх основі – на конкретні стратегічні рішення.

Сучасне інформаційне забезпечення формування конкурентної стратегії охоплює п'ять основних блоків [37]:

- зовнішнє макросередовище (PESTLE-аналіз у реальному часі);
- галузь і конкуренти (ціни, частки ринку, нові гравці, технології);
- споживачі та їх поведінка (сегментація, мотивація, зміна вподобань);
- внутрішні процеси підприємства (витрати, маржинальність, ефективність каналів збуту);
- регуляторні та правові зміни (законопроекти, нові стандарти, перевірки).

Кожен блок вимагає власних джерел, інструментів збору та аналітичних платформ.

Найважливішим джерелом інформації про конкурентів і ринок залишаються державні та відкриті реєстри. ЄДР, судовий реєстр, реєстр платників ПДВ, митна статистика, Prozorro, YouControl, Opendatabot дозволяють за лічені хвилини отримати повну картину фінансового стану, структури власності, судових справ, тендерної історії та навіть складу автопарку будь-якого конкурента. Систематичний щомісячний моніторинг цих джерел дає змогу виявити підготовку до великого тендеру, проблеми з ліквідністю чи початок реорганізації у конкурента за 3–6 місяців до того, як ця інформація стане загальновідомою.

Галузева аналітика та спеціалізовані платформи: Enkor, OilNews, A-95, Mindex, Auto-Consulting, Nielsen, GfK забезпечують дані про ціни, частки ринку, обсяги імпорту, сезонність та споживчі тренди з точністю до дня. Підприємства, які інвестують у платний доступ до цих ресурсів і налаштовують автоматичні сповіщення, отримують можливість коригувати цінову політику на 3–7 днів раніше за конкурентів, що в умовах маржі 3–7 % дає додаткові десятки мільйонів гривень прибутку на рік [52].

Особливу роль відіграє аналіз поведінки споживачів через цифрові сліди. Програми лояльності, мобільні додатки, паливні картки, геолокація, історія транзакцій формують базу даних, обсяг якої у великих мережах сягає сотень мільйонів записів. За допомогою BI-платформ: Power BI, Tableau, Qlik, Google Data Studio ці дані перетворюються на сегменти, RFM-аналіз, прогноз churn, персоналізовані пропозиції. Компанії, які вміють працювати з такими даними в режимі реального часу, підвищують lifetime value клієнта на 25–40 % і знижують витрати на залучення нового клієнта в 3–5 разів.

Внутрішнє інформаційне забезпечення – це ERP-системи (SAP, Odoo), CRM (AmoCRM, Salesforce), системи управлінського обліку та дашборди, які показують доходність кожного товару, кожного регіону в режимі онлайн. Підприємства, де керівник бачить прибуток/збиток кожного об'єкта щодня, а не раз на квартал, отримують можливість миттєво закривати збиткові точки, перерозподіляти ресурси та коригувати стратегію без запізнення.

П'ятий і найскладніший блок – моніторинг регуляторних змін. Законопроекти, постанови КМУ, накази міністерств, рішення НКРЕКП, Держпраці, АМКУ з'являються щотижня. Компанії, які мають налагоджений GR-напрямок і стежать за сайтом Верховної Ради, порталом «Законопроекти», сайтами міністерств та отримують сповіщення через Diia.Business чи LegalHub, можуть підготуватися до нових вимог, наприклад, обов'язкове маркування, онлайн-каси, екологічні стандарти на 6–18 місяців раніше за конкурентів.

У 2025–2026 рр. конкурентна перевага все більше зміщується від «хто має більше даних» до «хто швидше і точніше їх інтерпретує». Компанії, які

інвестують у створення єдиного data lake, впроваджують машинне навчання для прогнозування цін і попиту, використовують AI-асистентів для аналізу конкурентів, отримують можливість приймати стратегічні рішення не на основі «інтуїції», а на основі прогнозів з точністю 85–92 %. Ті, хто ігнорує цей тренд, приречені залишатися в ролі наздоганяючих [44].

Таким чином, інформаційне забезпечення у сфері формування конкурентної стратегії є сьогодні не допоміжною функцією, а одним із основних джерел стійкої конкурентної переваги. Підприємство, яке системно збирає, обробляє та використовує інформацію з усіх п'яти блоків у режимі реального часу, здатне не лише оперативно реагувати на зміни, а й активно формувати ринкові тренди, випереджаючи конкурентів на місяці та роки. У сучасних умовах відсутність потужного інформаційного забезпечення рівнозначна стратегічній сліпоті – і робить неможливим досягнення лідерства в будь-якій галузі.

У сучасних умовах глобальної конкуренції, швидких технологічних змін та посилення державного регулювання нормативно-правове та інформаційне середовище перестало бути лише зовнішнім фоном діяльності підприємства. Воно перетворилося на один із ключових факторів, що безпосередньо визначають межі можливого, структуру витрат, швидкість реакції на ринкові зміни та навіть саму можливість реалізації обраної конкурентної стратегії.

Нормативно-правові акти встановлюють «правила гри», які можуть як створювати бар'єри входу на ринок і захищати існуючих гравців, так і відкривати нові можливості для тих, хто вміє оперативно адаптуватися до змін законодавства або брати участь у його формуванні. Аналіз базового Закону «Про захист економічної конкуренції», галузевих регламентів, законів про захист прав споживачів, рекламу, електронну комерцію та персональні дані показав, що у 2025–2026 рр. ці норми вже не просто обмежують, а формують нові конкурентні правила: виграє той, хто здатен будувати стратегію з урахуванням юридичних ризиків і використовувати право як інструмент створення переваг.

Водночас інформаційне забезпечення – доступ до актуальної, достовірної та прогнозованої інформації про конкурентів, споживачів, постачальників, регуляторні тренди та технологічні інновації – визначає здатність підприємства випереджати ринок, а не лише реагувати на нього. Сучасні інструменти – державні реєстри, галузева аналітика, цифрові сліди клієнтів, ВІ-платформи, AI-аналітика та моніторинг законопроектів – дозволяють перетворити інформацію на реальну конкурентну зброю.

Таким чином, ефективне управління нормативно-правовими та інформаційними відносинами є невід’ємною складовою формування та реалізації конкурентної стратегії. Підприємство, яке системно працює з цими двома сферами, має сильний юридичний і GR-напрямок та сучасну аналітичну інфраструктуру, отримує можливість не лише мінімізувати ризики, а й активно формувати сприятливе зовнішнє середовище, перетворюючи обмеження на джерело стійкої конкурентної переваги у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

Конкурентна стратегія є ключовим елементом системи стратегічного управління, що забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу через створення унікальної ціннісної пропозиції та ефективне використання ресурсів. Вона не зводиться до короткострокових тактичних дій, а є довгостроковим планом, спрямованим на максимізацію ринкового впливу, прибутковості та адаптації до змін зовнішнього середовища в умовах глобальної конкуренції та посилення регуляторного тиску.

Формування конкурентної стратегії ґрунтується на семи фундаментальних принципах: орієнтація на споживача, унікальна ціннісна пропозиція, концентрація ресурсів, вибір між стійкою диференціацією або лідерством за витратами, довгостроковість у поєднанні з адаптивністю, внутрішня узгодженість та вимірюваність. Ці принципи забезпечують реалістичність,

гнучкість і контрольованість стратегії, роблячи її ефективним інструментом досягнення лідерства на ринку.

Механізм формування конкурентної стратегії є системним процесом, що включає послідовні етапи: визначення цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення ключових факторів успіху, формування конкурентних переваг, вибір конкретного виду стратегії та постійний контроль з коригуванням. Кожний етап підтримується відповідними функціями управління, планування, організація, мотивація, контроль та інструментарієм: SWOT, матриця БКГ, PESTLE, модель Портера, аналіз «блакитного океану» тощо.

Оцінка ефективності конкурентної стратегії потребує комплексного підходу, що поєднує фінансові: ROI, ROA, EVA, операційні – оборотність, продуктивність праці, ринкові: частка ринку, індекс лояльності та стратегічні – ступінь досягнення цілей показники. Запропонований інтегральний показник Іг та збалансована система оцінки дозволяють не лише кількісно виміряти результативність стратегії, а й своєчасно виявити відхилення та провести коригувальні дії.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення перетворилося на самостійне джерело конкурентних переваг. Законодавство: Закон «Про захист економічної конкуренції», галузеві регламенти, закони про захист прав споживачів, рекламу, персональні дані встановлює жорсткі рамки, але водночас створює нові можливості для тих, хто оперативно адаптується або бере участь у формуванні норм.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Галіївський маслозавод» було створено у 1999 році в селі Галіївка Чуднівського району Житомирської області. Підставою для його заснування стало спільне рішення регіонального відділення Фонду державного майна України в Житомирській області та організації орендарів Галіївського маслозаводу від 20 грудня № 225/1. Воно було ухвалене відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України від 20 травня 1993 р. № 57-93, що регламентував приватизацію цілісних майнових комплексів державних підприємств та їхніх підрозділів, переданих в оренду.

Уже наприкінці того ж року підприємство розпочало повномасштабну виробничо-господарську діяльність.

Робота заводу організована на основі чинного Статуту, схваленого Загальними зборами засновників, а також щорічно оновлюваного Колективного договору між трудовим колективом і роботодавцем.

Головними завданнями діяльності підприємства є отримання прибутку, забезпечення населення якісними продуктами харчування та задоволення попиту на натуральну молочну продукцію. Керівництво прагне максимально забезпечити потреби жителів прилеглих районів у свіжій, безпечній та відповідній усім стандартам молочній продукції.

Основними видами діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» є переробка сільськогосподарської сировини, виробництво широкого асортименту молочної продукції, а також організація торговельних та закупівельних операцій. Уся робота підприємства орієнтована на виготовлення харчових продуктів, що несуть максимальну користь споживачам та відповідають сучасним вимогам якості і безпечності.

Проведена у 2019 році масштабна модернізація виробничих потужностей дала змогу перетворити підприємство на сучасний високотехнологічний комплекс, у якому гармонійно поєднано багаторічний досвід, сучасне обладнання, інноваційні технології та новітні управлінські рішення. Завдяки відсутності у виробництві консервантів та застосуванню виключно натуральної сировини, готова продукція відповідає найвищим стандартам якості та зберігає природні властивості, що підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

Місце підприємства в економічній системі регіону представлено на рис.



Рис. 2.1. Місце ТОВ «Галіївський маслозавод» в економічній системі регіону

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи організаційну структуру ТОВ «Галіївський маслозавод», необхідно підкреслити, що вона являє собою систему взаємопов'язаних елементів, об'єднаних управлінськими зв'язками, які відображають офіційно встановлені відносини підпорядкування та розподілу повноважень. Ці відносини закріплені у внутрішніх нормативних документах підприємства – Статуті, Колективному договорі, положеннях про структурні підрозділи, посадових інструкціях та інших розпорядчих актах, що регламентують порядок діяльності.



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій і відповідає стратегічним цілям та завданням підприємства, а також вимогам його власників. Такий тип структури дає змогу раціонально координувати роботу підрозділів, оптимізувати управлінські процеси та підтримувати ефективний контроль за діяльністю, що відображено на рис. 2.2.

За умов лінійно-функціональної структури управління персонал підприємства взаємодіє з певною системою функціональних підрозділів, кожен із яких виконує визначений блок спеціалізованих завдань. Ці підрозділи здійснюють збір, опрацювання та аналітичну оцінку необхідної інформації, на основі чого формують проекти управлінських рішень або пропонують оптимальні варіанти розв'язання поставлених задач. Після погодження та затвердження таких пропозицій лінійним керівником вони набувають статусу обов'язкових до виконання для відповідальних працівників. Такий механізм

забезпечує узгодженість дій між управлінськими рівнями, підвищує якість прийнятих рішень та дозволяє більш чітко регламентувати функціональні повноваження кожного учасника виробничого процесу. Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління ТОВ
«Галіївський маслозавод»

Переваги	Недоліки
1	2
Керівництво підприємства отримує повну та об'єктивну інформацію щодо діяльності кожного підрозділу, оскільки відповідальність та функції чітко розподілені. Це дозволяє ухвалювати професійні та обґрунтовані управлінські рішення.	Підрозділи нерідко концентруються на власних цілях, що може суперечити загальним інтересам підприємства та провокувати конфлікти між функціональними службами.
Рішення, важливі для роботи підприємства, приймаються швидко та оперативно завдяки формату загальних зборів учасників.	Відсутність спеціальних структурних одиниць, які системно займаються стратегічним плануванням, оскільки більшість керівників зосереджені на оперативних питаннях.
Лінійні керівники не перевантажені непрофільними завданнями	Підрозділи, що готують рішення, не завжди несуть достатньої відповідальності за їх виконання, що може знижувати їх якість.
Кожен керівник відповідає за результат роботи свого відділу, що підвищує	Лінійні керівники обмежені у самостійності: більшість дій необхідно

Продовження табл. 2.1

1	2
персональну відповідальність і контроль за результативністю.	узгоджувати з вищим керівництвом, що уповільнює процеси.
Побудована чітка система вертикального підпорядкування – кожен працівник має одного безпосереднього керівника, що забезпечує дисципліну та ясність управління.	Ефективність роботи значною мірою залежить від кваліфікації управлінського персоналу: слабкі компетенції менеджерів можуть негативно позначитися на результатах.
Завдяки прямим наказам керівництва виконавчі підрозділи швидко реагують на поставлені завдання, що пришвидшує виконання робіт.	Реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища може бути повільною, адже керівництво очікує інформацію та висновки від усіх підрозділів.
Встановлюється узгоджена взаємодія між працівниками різних відділів, що сприяє налагодженню комунікації в колективі.	
Кожен підрозділ спеціалізується на своїй сфері діяльності, що підвищує професійність виконання функцій.	
У підрозділах працюють висококваліфіковані	

фахівці (економісти, бухгалтери, юристи), що покращує якість виконання спеціалізованих завдань.	
Контроль за виконанням наказів та розпоряджень здійснюється просто та ефективно завдяки чіткій структурі.	
Відсутня потреба у фахівцях універсального профілю – кожен підрозділ виконує свій чітко визначений спектр завдань.	
Дотримано принцип оптимальної керованості – кількість підлеглих у керівника не перевищує допустиму норму.	
Є значні можливості для пошуку нових ринків збуту завдяки спеціалізації відділу маркетингу та взаємодії з іншими службами.	
Лінійно-функціональна структура забезпечує підприємству стабільність і передбачуваність процесів у довгостроковому періоді.	
Можливе швидке впровадження нових виробничих технологій та процесів завдяки чіткій взаємодії між підрозділами.	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура управління ТОВ «Галіївський маслозавод» є багатоповерхневою та включає кілька рівнів підпорядкування. При цьому саме на другому рівні управління простежується найбільш виражене горизонтальне розміщення функціональних відділів, що свідчить про їхню значну роль у забезпеченні операційної діяльності. Менеджмент підприємства характеризується високим ступенем централізації, адже ключові управлінські рішення ухвалюються безпосередньо директором, який виступає головною координуючою ланкою.

Для визначення відповідності організаційної структури обраній стратегії та поставленим цілям було проведено аналіз взаємозв'язку між функціональними характеристиками структури та стратегічними орієнтирами підприємства. Узагальнені результати цього аналізу наведено у табл. 2.2.

Виходячи з даних, представлених у таблиці 2.2, можна зробити висновок, що чинна організаційна структура управління ТОВ «Галіївський маслозавод» є логічно узгодженою зі стратегічними напрямками діяльності підприємства та сприяє досягненню його довгострокових цілей.

Таблиця 2.2

Відповідність структури ТОВ «Галіївський маслозавод» її стратегії та
цілям

Положення операційної системи управління	Положення, що впливають із цілей підприємства	Положення, що відображають стратегію підприємства
Розширені можливості пошуку ринків збуту	Розширення та укріплення партнерської мережі	Активний пошук нових ринків для реалізації готової продукції (зокрема, відкриття фірмових торгових точок у м. Житомирі та області, забезпечення нижчих цін порівняно з торговельними мережами; своєчасне освоєння нових ніш, наприклад, постачання молочної продукції до освітніх закладів за доступними цінами).
Можливість оперативної організації нових виробничих процесів	Розширення асортименту для задоволення актуальних потреб населення	Збільшення товарної лінійки, утримання стабільних позицій на ринку, формування стійкої конкурентної переваги й забезпечення стабільного прибутку в довгостроковому періоді. Підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій підприємства як лідера галузі.
Лінійно-функціональний тип управління забезпечує стабільність та передбачуваність діяльності	Розширення партнерської мережі, досягнення тривалих конкурентних переваг	Реалізація стратегії зосереджується на утриманні лідерства, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні стабільних фінансових результатів.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Споживачами продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» є як кінцеві домогосподарства, так і організовані покупці – торговельні мережі, дрібні роздрібні точки, заклади громадського харчування та бюджетні установи (школи, дитячі садки, лікарні). Основну частку ринку формується за рахунок населення Житомирської області та сусідніх регіонів, для яких важливими критеріями вибору є натуральність продукції, доступна ціна та стабільно висока якість. Споживачі орієнтуються на продукти щоденного попиту, зокрема масло та сир, тому попит на продукцію підприємства має відносно стабільний характер і демонструє низьку залежність від сезонних коливань.

Окрему групу споживачів становлять партнери-дистриб'ютори та торговельні мережі, які висувають додаткові вимоги до сертифікації, логістики та відповідності продукції стандартам безпеки. Їхня лояльність значною мірою

залежить від репутації виробника, регулярності поставок і здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Зростання конкуренції на ринку молочної продукції посилює необхідність аналізу поведінки споживачів, виявлення нових сегментів та адаптації асортименту під сучасні тенденції, зокрема попит на екологічно чисті продукти та оновлені формати упаковки. Динаміку реалізації продукції в асортименті представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка реалізації продукції ТОВ «Галіївський маслозавод», 2022-2024 рр.

Показники	2022 р		2023 р.		2024 р		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Масло вершкове	168097	47,9	206723	47,6	289059	49,3	120962	72,0	1,4
Молоко незбиране згущене	81417	23,2	99453	22,9	117852	20,1	36435	44,8	-3,1
Молоко сухе знежирене	52991	15,1	67315	15,5	93226	15,9	40235	75,9	0,8
Спреди	3158	0,9	5646	1,3	8795	1,5	5637	178,5	0,6
Сири тверді	42113	12,0	50812	11,7	69773	11,9	27660	65,7	0,1

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Суша сироватка	3158	0,9	4343	1,0	7622	1,3	4464	141,4	0,4
Разом	350934	100	434293	100	586327	100	235393	67,1	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Так, упродовж 2022–2024 рр. обсяги реалізації продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» демонструють стабільну позитивну динаміку. Загальний обсяг продажів зріс із 350,9 млн грн у 2022 р. до 586,3 млн грн у 2024 р., тобто на 235,4 млн грн або 67,1 %. Найбільший внесок у зростання забезпечує масло вершкове: його реалізація збільшилася на 120,96 млн грн або 72,0 %, а частка в загальному обсязі продажів зросла з 47,9 % до 49,3 %, що свідчить про високу й стійку ринкову позицію цього продукту. Також вагоме зростання спостерігається за позицією «молоко сухе знежирене» на 75,9 % та сири тверді

на 65,7 %, що говорить про активне формування попиту на продукти глибшої переробки, які мають більшу рентабельність. Особливо динамічно зросли продажі спредів – на 178,5 % та сухої сироватки – на 141,4 %, хоча їхня частка у структурі реалізації залишається незначною.

Разом із тим помітною є тенденція до зниження частки деяких видів продукції. Зокрема, частка згущеного молока зменшилася з 23,2 % до 20,1 %, хоча обсяг виручки за цією позицією зріс на 44,8 %. Це свідчить про те, що темпи розвитку інших товарних груп випереджають темпи зростання попиту на згущене молоко. У цілому структура реалізації свідчить про зміцнення позицій підприємства на ринку, розширення асортименту та орієнтацію на продукцію з вищою маржинальністю. Така динаміка підтверджує ефективність стратегії розвитку підприємства, що базується на модернізації виробництва, підвищенні якості продукції та освоєнні нових ринкових сегментів.

На ринку молочної продукції України ТОВ «Галіївський маслозавод» працює в умовах високої конкуренції та чітко вираженої олігопольної структури. Понад 65 % ринку вершкового масла, сухого молока та згущенки контролюють 7–8 великих національних гравців, а решта поділена між десятками середніх і малих заводів та імпортом. Така структура робить боротьбу за полицю та споживача надзвичайно жорсткою.

Основними конкурентами ТМ «Фаворита» у преміум-сегменті є національні лідери: ПАТ «Молочний Альянс» (ТМ «Яготинське», «Слов'яночка»), ТОВ «Терра Фуд» (ТМ «Тульчинка», «Біла лінія», «Ферма»), ТОВ Lactalis Україна (ТМ «Президент», «Дольче»), ПрАТ Danone (ТМ «Простоквашино»). Ці компанії мають впізнаваність бренду 80–95 %, величезні маркетингові бюджети, національне покриття та преміальну полицю в мережах Сільпо, Varus, Novus, МегаМаркет. Їхня перевага – стабільна якість, широкий асортимент і постійна присутність у телевізійній та цифровій рекламі.

У середньому та бюджетному сегменті головну загрозу становлять великі регіональні виробники та промислові заводи: ПАТ «Золотоношський маслозавод», ПАТ «Дубномолоко», ДП «Ружин-молоко», ТОВ

«Старокостянтинівський молочний завод», ПАТ «Бель Шостка Україна». Вони пропонують нижчу ціну за рахунок власної сировинної бази, більших обсягів виробництва та менших витрат на маркетинг. Особливо небезпечними є гравці, що працюють у сегменті монолітного масла та сухого молока для HoReCa та кондитерських фабрик, де ціна часто є вирішальним фактором.

Окрему і дедалі більшу загрозу створює імпорту з Польщі та Литви. Ці товари часто продаються під private label мереж АТБ, Фора, Еко-маркет за ціною на 15–30 % нижчою при порівнянні або навіть вищій сприйнятій якості. У 2023–2024 рр. частка імпорту у сегменті фасованого масла зросла до 18–22 %.

Таким чином, ТОВ «Галіївський маслозавод» опинився у «червоному океані», де пряма конкуренція за ціною з імпортом та великими заводами практично неможлива, а конкуренція за брендом та полицею з національними лідерами вимагає значних інвестицій у маркетинг і дистрибуцію. Єдина реалістична конкурентна стратегія для підприємства середнього розміру – чітка фокус-диференціація: акцент на регіональній свіжості, натуральності, відсутності пальмової олії та консервантів, а також розвиток прямих каналів збуту: власні фірмові секції, фермерські ринки, HoReCa Центральної України, де національні гіганти менш гнучкі, а імпорту не має логістичної переваги. Без переходу до такої стратегії підприємство ризикує поступово втратити частку ринку на користь дешевшого імпорту та сильніших національних брендів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства являє собою комплексне системне дослідження, спрямоване на оцінку його фінансової стійкості, платоспроможності, ефективності використання ресурсів та загального рівня економічного здоров'я як на певний момент, так і в динаміці.

Вона є обов'язковою складовою стратегічного фінансового управління та передує розробленню або коригуванню фінансової стратегії.

Метою діагностики є отримання об'єктивної картини фінансового стану, виявлення сильних і слабких сторін, оцінка наявних ризиків і резервів, а також формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети діагностика вирішує такі основні завдання:

- оцінка ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності;
- аналіз структури та ефективності використання капіталу й активів;
- виявлення факторів, що впливають на зміну прибутковості та рентабельності;
- оцінка рівня фінансових ризиків і ймовірності настання кризових явищ;
- порівняння ключових показників з середньогалузевими значеннями та даними прямих конкурентів;
- розробка рекомендацій з оптимізації фінансових потоків і структури капіталу.

Механізм реалізації діагностики включає послідовне виконання таких етапів:

- збір і підготовка вихідних даних (фінансова звітність, управлінська звітність, оперативні дані);
- проведення горизонтального (динамічного) та вертикального (структурного) аналізу балансу, звіту про фінансові результати та звіту про рух грошових коштів;
- розрахунок і інтерпретація системи фінансових коефіцієнтів (ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності);
- факторний аналіз відхилень ключових показників;
- бенчмаркінг та трендовий аналіз у порівнянні з галузевими нормативами та конкурентами;

- прогнозне моделювання за кількома сценаріями (базовий, оптимістичний, песимістичний);
- формування інтегральної оцінки фінансового стану (за моделями Альтмана, Таффлера, Спрінгейта або власною зваженою системою);
- підготовка аналітичного звіту з висновками та конкретними рекомендаціями.

Проведення діагностики на регулярній основі дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції, обґрунтовано коригувати фінансову стратегію та забезпечувати стійкий розвиток підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Діагностику фінансово-економічного стану підприємства розпочато з аналізу основних економічних показників, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	350934	434293	586327	235393	67,1
2	Валовий прибуток, тис. грн.	12535	17296	34068	21533	171,8
3	Чистий прибуток, тис. грн.	-468	-5420	-4144	-3676	в 7,9 р.б.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	79115,5	91425,5	100343,5	21228	26,8

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	4722	8398,5	10163	5441	115,2
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	74393,5	83027	90180,5	15787	21,2
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	214	308	353	139	64,9
8	Фондовіддача	4,44	4,75	5,84	1,4	31,5
9	Фондомісткість	0,23	0,21	0,17	-0,06	-26,1
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	22,07	27,27	28,79	6,72	30,4
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1639,88	1410,04	1660,98	21,1	1,3
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,71	5,23	6,50	2,08	47,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За аналізований період підприємство демонструє стрімке зростання масштабів діяльності: чистий дохід збільшився на 67,1 % з 350,9 до 586,3 млн грн, валовий прибуток збільшився у 2,7 раза або на 171,8 %, середньорічна вартість активів зросла на 26,8 %, а чисельність персоналу – на 64,9 %. Особливо помітне зростання необоротних активів – на 115,2 %, що свідчить про суттєві інвестиції в модернізацію виробництва та розширення потужностей. Водночас продуктивність праці практично не змінилася – зростання відбулося на 1,3 %, що вказує на пропорційне зростання штату разом з обсягами виробництва.

Попри значне масштабування, фінансовий результат залишається негативним: чистий збиток зріс у 7,9 раза. Це пояснюється випереджальним зростанням витрат, особливо адміністративних і на збут, над доходами, а також високим рівнем інвестиційних витрат. Позитивними є тенденції до підвищення фондоддачі – на 31,5 %, зниження фондомісткості – на 26,1 % та прискорення оборотності оборотних активів – на 47,1 %, що свідчить про ефективніше використання основних засобів і кращу управління запасами та дебіторською заборгованістю. Загалом підприємство перебуває на етапі активного інвестування та зростання, однак потребує термінових заходів із підвищення рентабельності та переходу до прибуткової діяльності.

Для всебічного розуміння фінансового стану ТОВ «Галіївський маслозавод» необхідно проаналізувати структуру його майна та джерел фінансування у динаміці за 2022–2024 рр. Такий аналіз дає змогу оцінити, як змінювалася частка необоротних і оборотних активів, наскільки підприємство залежало від позикових коштів і як трансформувалася його капітальна база в період активного зростання. Дані для аналізу наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства 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.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	6835	8,5	9962	9,7	10364	10,6	3529	51,6	2,1
в т.ч. основні засоби	5626	7,0	5598	5,4	8676	8,9	3050	54,2	1,9
2. Оборотні активи	73211	91,5	92843	90,3	87518	89,4	14307	19,5	-2,1
в т.ч. запаси	38252	47,8	47294	46,0	28671	29,3	-9581	-25,0	-18,5
дебіторська заборгованість	30188	37,7	28526	27,7	39921	40,8	9733	32,2	3,1
грошові кошти	2277	2,8	1020	1,0	10365	10,6	8088	-96,4	7,8
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	-5967	-7,5	-11387	-11,1	24369	24,9	30336	в 5,1 р.м	32,4
нерозподілений прибуток	-6067	-7,6	-11487	-11,2	-15631	15,9	-9564	в 1,6 р.б	23,5
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	86013	107,5	114192	111,1	73513	75,1	-12500	-14,5	-32,4
БАЛАНС:	80046	100	102805	100	97882	100	17836	22,3	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За три роки баланс підприємства зріс на 22,3 %, при цьому структура активів суттєво змінилася на користь необоротних активів: їх частка збільшилася з 8,5 % до 10,6 %, а абсолютна величина – на 51,6 %. Це свідчить про активне інвестування в основні засоби, зростання відбулося на 54,2 %, що відповідає стратегії розширення виробничих потужностей. Оборотні активи залишаються домінуючими – на 89,4 %, але їх частка дещо знизилася. Найпомітніші зміни в структурі оборотних активів: частка запасів скоротилася на 18,5 п.п. або на 25%, що може вказувати на оптимізацію складських запасів, тоді як грошові кошти зросли у 4,5 раза і до 10,6 % балансу, значно підвищивши ліквідність.

У пасиві найяскравіша тенденція – перехід від від'ємного власного капіталу з -7,5 % у 2022 р. до позитивного 24,9 % у 2024 р., що є безумовним позитивом і свідчить про докапіталізацію та накопичення прибутку. Водночас поточні зобов'язання, які раніше перевищували 100 % балансу, скоротилися до

75,1 %, що суттєво знизило фінансову залежність від короткострокових кредиторів. Загалом структура балансу стала значно здоровішою: підприємство вийшло з зони технічно негативного капіталу, наростило ліквідні активи та зменшило тиск короткострокових боргів, стійкішому рівні, що створює міцну базу для подальшого зростання та зниження фінансових ризиків.

Для глибшого розуміння причин зміни фінансового результату ТОВ «Галіївський маслозавод» у період активного зростання необхідно дослідити механізм формування прибутку (збитку). Нижче наведено структуру доходів і витрат підприємства за 2022–2024 рр., що дозволяє простежити, які саме статті найбільше вплинули на кінцевий результат. Дані представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024		
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	350934	434293	586327	235393	67,1
Собівартість реалізованої продукції	338399	416997	552259	213860	63,2
Валовий прибуток	12535	17296	34068	21533	171,8
Інші операційні доходи	1469	165	2	-1467	-99,9
Адміністративні витрати	5510	6156	13386	7876	142,9
Витрати на збут	16107	15744	23829	7722	47,9
Інші операційні витрати	2829	1012	1398	-1431	-50,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	-10442	-5451	-4543	5899	-56,5
Інші фінансові доходи	1566	819	413	-1153	-73,6
Інші доходи	8452	0	0	-8452	-100

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Фінансові витрати	0	750	14	14	X
Інші витрати	0	20	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-468	-5420	-4144	-3676	в 7,9 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За три роки чистий дохід підприємства зріс на 67,1 %, а собівартість – на 63,2 %, що дозволило збільшити валовий прибуток у 2,7 раза або на 171,8 %. Це свідчить про успішне масштабування основної діяльності та певне покращення

валової маржі. Проте подальше зростання витрат на адміністративні потреби – на 142,9 % та збут – на 47,9 % практично нівелювало позитивний ефект від зростання доходів, залишивши операційний результат від’ємним, хоча й зі зменшенням збитку на 56,5 %.

Ключовою негативною тенденцією є різке скорочення інших доходів, фінансових та інших операційних, – з 9,9 млн грн у 2022 р. до практично нульового рівня у 2024 р., що пояснює збільшенням чистого збитку у 7,9 раза. Зростання адміністративних витрат і витрат на збут випереджало темпи зростання доходів, що вказує на недостатній контроль операційних витрат у період розширення. Загалом підприємство демонструє сильне зростання виручки та валового прибутку, але залишається збитковим через високі накладні витрати та відсутність позареалізаційних доходів, що потребує термінової оптимізації витрат і перегляду структури доходів для переходу до прибуткової діяльності.

Для оцінки динаміки фінансового стану ТОВ «Галіївський маслозавод» у період активного зростання та інвестицій доцільно проаналізувати ключові коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності за 2022–2024 рр. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони фінансової моделі підприємства й оцінити, наскільки успішно воно адаптується до масштабування. Дані наведено в табл. 2.7.

За три роки фінансовий стан підприємства суттєво покращився за більшістю ключових параметрів. Найвизначнішим досягненням є перехід від від’ємного власного капіталу до позитивного: коефіцієнт автономії зріс із -0,08 пунктів до 0,25 пунктів, коефіцієнт фінансової стабільності – з -0,07 пунктів до 0,33 пунктів, а забезпеченість власними оборотними засобами стала позитивною – 0,16 пунктів. Ліквідність також значно зросла: загальний коефіцієнт ліквідності піднявся вище нормативу 1,0, до 1,19 пунктів, а абсолютна ліквідність – з критичних 0,01–0,03 пунктів до 0,14 пунктів. Оборотноість активів прискорилося на 31,5 %, що свідчить про ефективніше використання ресурсів.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників оцінки фінансового стану
ТОВ «Галіївський маслозавод»**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,85	0,81	1,19	0,34
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,01	0,14	0,11
3. Чистий оборотний капітал	12802	21349	-14005	-26807
4. Коефіцієнт автономії	-0,08	-0,11	0,25	0,33
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,07	-0,10	0,33	0,4
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,17	-0,22	0,16	0,33
7. Коефіцієнт оборотності активів	4,44	4,75	5,84	1,4
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-58,81	-38,14	24,06	82,87
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-0,13	-1,19	-0,70	-0,57
10. Рентабельність власного капіталу, %	7,84	47,60	-17,01	-24,85
11. Рентабельність продукції, %	-0,13	-1,25	-0,71	-0,58

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Водночас підприємство залишається збитковим: рентабельність господарської діяльності та продукції хоч і покращилася, але досі від'ємна – -0,70 % та -0,71 %, а рентабельність власного капіталу стала негативною -17,01 %. Чистий оборотний капітал, попри зростання у 2023 р., у 2024 р. знову став від'ємним, що вказує на збереження тиску короткострокових зобов'язань. Загалом фінансовий стан перейшов із зони високого ризику до зони помірного ризику, однак для повного оздоровлення необхідне досягнення стійкої прибутковості та подальше нарощування власного капіталу.

2.3. Оцінка конкурентної стратегії підприємства

Оцінку стратегічних можливостей підприємства доцільно розпочинати з аналізу факторів зовнішнього середовища, які визначають умови його діяльності в середньо- та довгостроковій перспективі. Одним із найбільш поширених і ефективних інструментів такого аналізу є PEST-аналіз, який дає

змогу системно дослідити вплив макросередовища на компанію. На відміну від внутрішніх чинників, на які підприємство може впливати безпосередньо, зовнішні фактори макрорівня є некерованими, проте їх своєчасне виявлення та врахування дозволяє мінімізувати загрози й використати нові можливості.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) охоплює чотири ключові групи зовнішніх факторів: політичні та правові; економічні; соціально-культурні; технологічні.

Цей інструмент застосовується для оцінки поточного стану зовнішнього середовища та прогнозування його змін, що є необхідною умовою обґрунтованого стратегічного планування. Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Галіївський маслозавод» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця PEST-аналізу ТОВ «Галіївський маслозавод»

Група факторів	Вплив	Результат	Рішення
1	2	3	4
Політичні	Воєнний стан визначає галузь як критичну інфраструктуру. Обмеження на іноземні інвестиції. Заборона на появу нових іноземних конкурентів.	Державна підтримка національного виробника, пільги, відстрочки. Водночас – ризик зростання податків і мобілізації персоналу.	Активна участь у державних програмах підтримки. Підготовка до можливого зростання податкового навантаження. Експансія на ринки інших країн
Економічні	Знецінення гривні, зростання цін і тарифів, зниження купівельної спроможності, банкрутство дрібних постачальників і клієнтів.	Перехід споживачів до дешевших аналогів або товарів-замінників. Зростання собівартості сировини та енергії.	Розширення асортименту в бюджетному і середньому сегментах. Зменшення розміру пакування при збереженні ціни. Пошук альтернативних постачальників сировини.

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
---	---	---	---

Соціально-демографічні	Зростання кількості ВПО. – збільшення попиту в регіоні. Міграція – зниження попиту в окремих областях. Мода на здоровий спосіб життя, безлактозні та рослинні продукти.	Зміна структури попиту: зниження інтересу до жирних продуктів і виробів із пальмовою олією, зростання попиту на органічну та «чисту» продукцію.	Коригування асортименту під регіональні потреби. Розробка лінійки безлактозних і рослинних продуктів. Посилення комунікації про натуральність і відсутність пальмової олії.
Технологічні	Дефіцит енергії, потреба в енергозберігаючих технологіях. Можливість використання сої для рослинного молока.	Необхідність значних інвестицій у модернізацію та розширення асортименту.	Пошук грантів і пільгових кредитів на енергоефективність. Пілотний проєкт із виробництва рослинного молока. Впровадження автоматизації для зниження енергоспоживання.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище для ТОВ «Галіївський маслозавод» є одночасно джерелом серйозних викликів і унікальних можливостей. Воєнний стан, з одного боку, створює обмеження (мобілізація, валютні ризики, зростання тарифів), з другого – надає статус критичної інфраструктури, державну підтримку та тимчасовий бар'єр для нових іноземних конкурентів. Економічні фактори: знецінення гривні, зниження купівельної спроможності) змушують переглядати цінову політику та асортимент у бік більш доступних форматів, тоді як соціально-демографічні зміни (мода на здоровий спосіб життя, ВПО, відкривають нові ніші для безлактозної та органічної продукції).

Технологічний блок є найболючішим – дефіцит енергії та потреба в модернізації вимагають значних інвестицій, але водночас створюють можливість диференціації через «зелені» та енергозберігаючі технології. Загалом макросередовище залишається вкрай нестабільним, проте дає підприємству шанс посилити позиції за рахунок швидкої адаптації асортименту, використання державної підтримки та виходу на нові регіональні й експортні ринки. Без активних дій за цими напрямками існує ризик втрати частки ринку на користь більших гравців або дешевшого імпорту.

Одним із ключових інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити діяльність підприємства, визначивши його сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. На його основі формується бачення перспектив розвитку компанії та потенційних ризиків, що наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
Високий рівень довіри споживачів завдяки участі підприємства у підтримці Збройних Сил України, що формує позитивний імідж бренду.	Освоєння нових ринків збуту, включаючи прифронтові та деокуповані території.
Широкий асортимент якісної продукції, розрахований на різні категорії споживачів.	Формування нового споживчого сегмента за рахунок внутрішньо переміщених осіб.
Наявність кваліфікованого персоналу та ефективної виробничої команди.	Вихід у ринкові ніші, що утворилися внаслідок банкрутства інших підприємств галузі.
Сучасне технологічне обладнання, що підсилює конкурентні переваги.	Зростання попиту на продукцію завдяки популяризації здорового харчування.
Ефективна система дистрибуції, що включає співпрацю з торговими партнерами та власну мережу.	Розширення асортименту для задоволення ширшого кола потреб споживачів.
Висока впізнаваність торгової марки та наявність репутаційного капіталу.	Можливість зміцнення позицій на суміжних регіональних ринках.
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
Недостатній розвиток рекламної політики та слабка активність у соціальних мережах.	Зростання конкуренції через релокацію молокопереробних підприємств із зон бойових дій.
Підвищення витрат виробництва через зростання вартості енергоносіїв.	Ризики перебоїв із постачанням сировини внаслідок військової ситуації.
Обмежені строки зберігання молочної продукції, що ускладнюють логістику та збільшують ризик списань.	Порушення логістичних шляхів через обстріли та інфраструктурні пошкодження.
Висока залежність від стабільності постачання сировини.	Нестабільність роботи окремих дистриб'юторів і торговельних мереж, що може зменшити обсяги продажів.
Значна залежність результативності від безперебійності логістичних процесів.	Падіння платоспроможності населення та зміна споживчих вподобань.
Вузька рекламна присутність, що зменшує можливості залучення нової аудиторії.	Можливе скорочення продажів через міграцію населення та зміну структури попиту.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Галіївський маслозавод» володіє значним внутрішнім потенціалом для подальшого розвитку, зокрема завдяки високій впізнаваності бренду, широкому асортименту продукції та сучасній виробничій базі. Підприємство має стійкі конкурентні переваги, які ґрунтуються на довірі споживачів, ефективній роботі дистриб'юторської мережі та наявності кваліфікованого персоналу. Водночас зовнішнє середовище відкриває для компанії додаткові перспективи – вихід на деокуповані та прифронтові ринки, розширення асортименту, формування нових сегментів споживачів та використання вільних ринкових ніш після банкрутства окремих підприємств галузі. Це створює сприятливі умови для збільшення частки ринку та зміцнення позицій бренду.

Разом із тим, підприємство стикається з низкою загроз, здебільшого пов'язаних із воєнними діями: порушення логістичних ланцюгів, нестабільність постачання сировини та зниження купівельної спроможності населення. Додатковими ризиками є посилення конкуренції через релокацію інших виробників і потенційні зміни в уподобаннях споживачів. Крім того, внутрішні слабкі сторони – недостатньо активна рекламна стратегія, висока залежність від енергоносіїв та короткі строки зберігання продукції – можуть стримувати розвиток компанії. Сукупність цих факторів свідчить про необхідність посилення маркетингових комунікацій, диверсифікації постачальників, оптимізації витрат та активного освоєння нових ринків, що дозволить підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики та реалізовувати свій стратегічний потенціал.

Комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виконане на основі PEST- та SWOT-аналізів, засвідчило, що ТОВ «Галіївський маслозавод» має достатній внутрішній потенціал для успішного функціонування навіть в умовах воєнної нестабільності. Наявні ресурси та сильні сторони дають змогу не лише ефективно долати наявні ризики, а й трансформувати значну частину зовнішніх загроз у нові можливості розвитку,

що може забезпечити підприємству більш вигідні позиції у конкурентній боротьбі.

Для формування стратегії диверсифікації необхідно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції підприємства та визначити, наскільки воно готове до освоєння нових ринків збуту. Вивчення конкурентного середовища буде неповним без аналізу ключових компаній, що працюють на ринку молочної продукції м. Житомира. Основні конкуренти ТОВ «Галіївський маслозавод» наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Розподіл ринку Масла солодко вершкового селянського 73% жиру м. Житомир

Підприємства	Торгові марки	Частка покупців, %	
		2023 р.	2024 р.
АТ «Житомирський маслозавод»	Рудь Хуторок	23,3	23,1
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	Рошен	19,1	19,8
ТОВ «Люстдорф»	Селянське	13,7	10,2
ТОВ «Галіївський маслозавод»	Фаворит	10,9	13,8
ПАТ «Юрія»	Волошкове поле	9,2	9,7
АТ «Білоцерківська агропромислова група»	Білоцерківське	7,7	7,2
ПрАТ «Тернопільський маслозавод»	Молокія	5,5	5,3
АТ «Молочний альянс»	Яготинське	3,4	3,2
АТ «Комо»	Комо	2,1	1,9
АТ «Мілкленд-Україна»	Добряна	1,6	1,2
Державне підприємство «Радехівський маслозавод»	Галичина	0,5	0,8
Інші		3,0	3,8
Разом		100	100,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ринок солодковершкового селянського масла жирністю 73% у м. Житомир характеризується високим рівнем конкуренції та значною концентрацією серед провідних виробників. Лідерами ринку у 2023–2024 рр. залишаються АТ «Житомирський маслозавод» із торговими марками «Рудь» та «Хуторок» з 23,3% до 23,1%, та ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» з 19,1% до 19,8%. Попри незначні коливання, саме ці компанії формують майже половину ринку міста, забезпечуючи стабільний попит завдяки впізнаваності брендів та налагодженій дистрибуції. Частка ТОВ «Люстдорф» суттєво знизилася з 13,7%

до 10,2%, що може свідчити про втрату позицій через посилення конкуренції або проблеми з постачанням та ціноутворенням.

У той же час ТОВ «Галіївський маслозавод» демонструє помітне зростання ринкової частки з 10,9% до 13,8%, що вказує на підсилення конкурентоспроможності торгової марки «Фаворит». Підприємство фактично піднялося з четвертого місця до впевненого претендента на третє, скоротивши відрив від лідерів. Інші виробники, такі як «Волошкове поле», «Білоцерківське», «Молокія» та «Яготинське», утримують відносно стабільні, але менші частки ринку, що свідчить про сталість їхніх позицій без істотного зростання. Зростання частки категорії «Інші» з 3,0% до 3,8% також може свідчити про появу нових локальних виробників або активізацію дрібних марок. Загалом ринок демонструє певну динаміку перерозподілу часток, а «Галіївський маслозавод» є одним із ключових бенефіціарів цієї тенденції.

Враховуючи становище підприємства на ринку та вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, для вибору оптимальної конкурентної стратегії необхідно проаналізувати конкурентоспроможність його продукції порівняно з основними ринковими суперниками. Оскільки ключовим товаром компанії є солодковершкове селянське масло з жирністю 73%, саме цей продукт має бути об'єктом оцінювання, що представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Бальна оцінка конкурентоспроможності Масла солодко вершкового селянського 73% жиру ТОВ «Галіївський маслозавод» та інших торгових марок

Торгові марки	ПОКАЗНИКИ					
	Якість	Лояльність споживачів	Широта асортименту	Корисність	Ціна	Упаковка
ТМ Рудь	4	5	4	3	4	5
ТМ Хуторок	4	5	4	3	5	4
ТМ Рошен	5	4	4	4	4	5
ТМ Селянське	3	4	2	3	5	5
ТМ Фаворит	5	5	4	4	5	4
ТМ Волошкове поле	4	4	3	3	4	3
ТМ Білоцерківське	4	4	2	2	4	4
ТМ Молокія	3	4	2	2	4	4
ТМ Яготинське	3	4	2	2	5	3

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Оцінювання конкурентоспроможності продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» здійснювалося методом експертних оцінок із використанням середнього арифметичного. Для дослідження були відібрані торгові марки, що сьогодні виступають найближчими конкурентами підприємства у відповідному сегменті ринку м. Житомира. Експерти виставляли бали за п'ятибальною шкалою, де 5 означає найвищий рівень, а 1 – найнижчий.

Щоб отримати узагальнену оцінку, яка надалі слугуватиме основою для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, результати оцінювання було переведено у вагові показники з урахуванням значущості кожного параметра. Відповідні дані подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Коефіцієнти вагомості показників конкурентоспроможності

Масла солодко вершкового селянського 73% жиру

Показники конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості (R _i)
Якість	0,35
Корисність	0,20
Цінова доступність	0,20
Широта асортименту	0,10
Зручність упаковки	0,10
Прихильність споживачів до певної торгової марки	0,05
Разом	1,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Переходимо до обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності масла селянського 73% жирності, що подано в таблиці 2.13.

Отримані результати демонструють, що продукція під торговою маркою «Фаворит» посідає одну з провідних позицій серед основних представників ринку м. Житомира. За рівнем конкурентоспроможності вона майже не поступається таким сильним та відомим брендам, як «Рошен», а також торговим маркам АТ «Житомирський маслозавод» – «Рудь» і «Хуторок».

Це свідчить про високу якість продукції, позитивне сприйняття споживачами та здатність підприємства ефективно конкурувати навіть з найбільшими гравцями ринку.

Таблиця 2.13

Розрахунок інтегрального (групового) показника конкурентоспроможності Масла солодко вершкового селянського 73% жиру

Торгові марки	ПОКАЗНИКИ						Сумарна оцінка
	Якість	Лояльність споживачів	Широта асортименту	Корисність	Ціна	Упаковка	
ТМ Рудь	1,4	1	0,8	0,3	0,4	0,25	4,15
ТМ Хуторок	1,4	1	0,8	0,3	0,5	0,25	4,15
ТМ Рошен	1,75	0,8	0,8	0,4	0,4	0,25	4,4
ТМ Селянське	1,05	0,8	0,4	0,3	0,5	0,25	3,3
ТМ Фаворит	1,75	1	0,8	0,4	0,5	0,2	4,65
ТМ Волошкове поле	1,4	0,8	0,6	0,3	0,4	0,15	3,65
ТМ Білоцерківське	1,4	0,8	0,4	0,2	0,4	0,2	3,4
ТМ Молокія	1,05	0,8	0,4	0,2	0,4	0,2	3,05
ТМ Яготинське	1,05	0,8	0,4	0,2	0,5	0,15	3,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Можна підсумувати результати проведеного дослідження, представивши рейтинг торгових марок у вигляді узагальненої шкали. Такий підхід дає змогу чітко продемонструвати позиції кожного бренду на ринку та порівняти їх між собою. Розподіл рейтингів сформовано на основі даних, отриманих у таблиці 2.13, та оцінено за шкалою, яку було розроблено й надано фахівцями маркетингового відділу ТОВ «Галіївський маслозавод». Узагальнені результати подано в таблиці 2.14.

Аналіз даних таблиці 2.14 свідчить про чітку структурування ринку масла селянського 73% жиру за рівнем конкурентоспроможності та сприйняттям торгових марок споживачами. У першу категорію – з найвищим рейтингом 4,01 і вище – увійшли ТМ «Фаворит», «Рошен», «Хуторок» та «Рудь». Це підтверджує, що саме ці бренди мають найсильніші позиції на ринку м. Житомира, поєднуючи високу якість продукції, упізнаваність та стабільний попит. Присутність ТМ «Фаворит» у цій групі демонструє, що продукція ТОВ

«Галіївський маслозавод» є однією з лідерів ринку та може ефективно конкурувати з великими національними виробниками.

Таблиця 2.14

Розподіл рейтингу торгових марок Масла солодко вершкового
селянського 73% жиру

Торгові марки	Інтервал	Місце
ТМ Фаворт, ТМ Рошен, ТМ Хуторок, ТМ Рудь	4,01 – і вище	1
ТМ Волошкове поле	3,51 - 3,99	2
ТМ Молокія, ТМ Білоцерківське, ТМ Селянське	3,01 - 3,50	3
ТМ Яготинське	2,51 - 3,00	4

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Другу позицію – діапазон 3,51–3,99 посідає ТМ «Волошкове поле». Це свідчить про високий, але дещо нижчий рівень сприйняття порівняно з групою лідерів. Торгова марка демонструє стабільні результати, однак поступається провідним брендам у загальній оцінці.

Третя група – ТМ «Молокія», «Білоцерківське» та «Селянське» – з рейтингом 3,01–3,50. Їхня конкурентоспроможність є середньою. Це виробники, які мають свою нішу та стабільний попит, але потребують удосконалення маркетингу, підвищення впізнаваності або поліпшення цінової політики для зміцнення ринкової позиції.

Найнижчу категорію – 2,51–3,00 займає ТМ «Яготинське». Хоча бренд є відомим на національному рівні, оцінка в контексті саме масла селянського 73% жиру в м. Житомир вказує на слабші конкурентні позиції. Це може бути пов'язано зі специфікою місцевого ринку або особливостями сприйняття продукції у цьому сегменті.

Узагальнюючи, таблиця демонструє, що ринок має чітко виражених лідерів, до яких входить і ТМ «Фаворит». Це створює підґрунтя для подальшого розвитку та дозволяє підприємству впевнено розглядати можливість диверсифікації та виходу на нові ринки.

Для подальшої оцінки конкурентоспроможності продукції важливо проаналізувати, наскільки вона відповідає встановленим стандартам якості. З цією метою було здійснено перевірку дотримання вимог ГОСТ щодо масла солодковершкового з масовою часткою жиру 73%. Необхідні вихідні характеристики, на основі яких проводиться оцінювання відповідності, наведені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка відповідності параметрів продукту Масла солодко вершкового селянського 73% жиру показникам ГОСТ 73% різними торговими марками

КОНКУРЕНТИ			
Показники	ТМ Рудь	ТМ Фаворит	ТМ Рошен
1. Економічні показники:			
Ціна, грн.	63,20	62,80	63,90
2. Технічні показники:			
Якість сировини	Вищий гатунок	Вищий гатунок	Вищий гатунок
Термін придатності, днів	45	45	45
Додатковий термін придатності, днів	90	90	90
Відповідність стандартам	Національні	Національні	Національні
Якість замісу	Добра	Відмінна	Відмінна
Вага пачки, грам	180	200	200
Пакування	Присутнє, якісне	Присутнє, якісне	Присутнє, якісне

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Під час обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності було здійснено переведення якісних характеристик продукції у кількісну форму. Для цього застосовано трирівневу бальну шкалу: продукція, виготовлена з сировини вищого гатунку, отримувала 3 бали; відповідність міжнародним стандартам якості також оцінювалася у 3 бали; дотримання національних стандартів – у 2 бали. Наявність відповідного пакування визначалася додатковим 1 балом.

Вагові коефіцієнти, необхідні для подальшого аналізу економічних та технічних характеристик продукції, наведено в таблиці 2.16. Зазначені значення були надані спеціалістами маркетингового відділу ТОВ «Галіївський

маслозавод», що забезпечує достовірність та практичну релевантність проведеної оцінки.

Таблиця 2.16

Коефіцієнти вагомості показників конкурентоспроможності Масла
солодко вершкового селянського 73% жиру

Показники конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості (R _i)
Якість сировини	0,25
Термін придатності, днів	0,15
Додатковий термін придатності, днів	0,10
Відповідність стандартам	0,15
Якість замісу	0,10
Вага	0,20
Упакування	0,05
Разом	1,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Здійснимо оцінку технічних параметрів конкурентоспроможності продукції ТМ «Рудь»:

$$I^{\text{тех}} = 0,25 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{2}{3} + 0,20 \frac{1}{3} + 0,05 \frac{3}{3} = 0,83$$

Оцінка технічних параметрів конкурентоспроможності продукції ТМ «Фаворит»:

$$I^{\text{тех}} = 0,25 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,20 \frac{3}{3} + 0,05 \frac{3}{3} = 1$$

Оцінка технічних параметрів конкурентоспроможності продукції ТМ «Рошен».

$$I^{\text{тех}} = 0,25 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,20 \frac{3}{3} + 0,05 \frac{3}{3} = 1$$

Проведено розрахунок економічних параметрів конкурентоспроможності масла досліджуваних торгових марок:

Індекс економічних параметрів продукції ТМ «Рудь»:

$$I^{\text{ек}} = \frac{62,80}{63,20} = 0,99$$

Індекс економічних параметрів продукції ТМ «Фаворит»:

$$I^{\text{ек}} = \frac{62,80}{62,80} = 1,0$$

Індекс економічних параметрів продукції ТМ «Рошен»:

$$I^{\text{ек}} = \frac{62,80}{63,90} = 0,98$$

Завершуючи проведене дослідження здійснимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності Масла солодко вершкового селянського 73% жиру.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції ТМ «Рудь»:

$$K = I^{\text{тех}} \times I_1^{\text{екон}} = 0,83 \times 0,99 = 0,8217$$

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції ТМ «Фаворит»:

$$K = I_1^{\text{тех}} \times I_1^{\text{екон}} = 1 \times 1 = 1,0$$

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції ТМ «Рошен»:

$$K = I^{\text{екон}} \times I^{\text{екон}} = 1 \times 0,98 = 0,98$$

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що продукція під торговими марками «Рошен» та «Фаворит» повністю відповідає технічним вимогам стандарту ГОСТ 73%. Водночас вища роздрібна ціна масла ТМ «Рошен» негативно впливає на його конкурентоспроможність, що дає перевагу продукції ТМ «Фаворит» на ринку.

Висновки до розділу 2

Проведений організаційно-управлінський аналіз показав, що ТОВ «Галіївський маслозавод» є сучасним високотехнологічним підприємством з лінійно-функціональною структурою управління, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень, високу виконавську дисципліну та оперативність прийняття рішень. Централізоване керівництво та спеціалізація функціональних підрозділів відповідають поточним стратегічним цілям – розширенню виробництва, підтримці якості та освоєнню нових ринкових ніш.

Водночас структура має типові для цього типу обмеження – відносно низьку гнучкість і залежність від компетенцій ключових керівників, що в умовах воєнного стану та швидких змін ринку може стати стримуючим фактором.

Діагностика фінансово-економічного стану за 2022–2024 ррр. засвідчила двояку картину: з одного боку, підприємство демонструє стрімке зростання масштабів діяльності: чистий дохід збільшився на 67,1 %, валовий прибуток – на 171,8 %, активи – на 26,8 %, значні інвестиції в модернізацію та покращення структури балансу: власний капітал став позитивним, ліквідність перевищила норматив. З іншого боку, воно залишається збитковим, так, чистий збиток зріс у 7,9 рази, рентабельність від’ємна, а зростання адміністративних і збутових витрат випереджає темпи доходів.

Оцінка конкурентної стратегії підприємства за допомогою PEST-, SWOT-аналізу та порівняльного оцінювання продукції підтвердила, що ТОВ «Галіївський маслозавод» (ТМ «Фаворит») успішно реалізує стратегію фокус-диференціації: акцент на натуральності, регіональній свіжості, відсутності консервантів і пальмової олії дозволяє утримувати та нарощувати частку ринку з 10,9 % до 13,8 % у м. Житомирі навіть в умовах жорсткої конкуренції з національними лідерами та імпортом. Підприємство входить до групи лідерів за інтегральним показником конкурентоспроможності ключового продукту – масла селянського 73 %, що є вагомим досягненням для регіонального виробника.

Таким чином, на кінець 2024 року ТОВ «Галіївський маслозавод» має міцну виробничо-технологічну базу, позитивну динаміку зростання, покращену фінансову структуру та чітко виражену конкурентну перевагу в сегменті натуральної молочної продукції. Водночас збереження збитковості та висока залежність від зовнішніх викликів, таких як, енергоносії, логістика, купівельна спроможність, вимагають переходу до активнішої стратегії фокус-диференціації з одночасним посиленням контролю витрат, розширенням асортименту в «здорові» ніші та активізацією маркетингу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В СФЕРІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Організаційні засади удосконалення конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод»

Проведений комплексний аналіз конкурентного середовища ТОВ «Галіївський маслозавод» показав, що підприємство має значний потенціал для подальшого зростання: сучасні виробничі потужності, сильний регіональний бренд «Фаворит», високу якість продукції та одну з найкращих позицій за конкурентоспроможністю ключового продукту. Водночас виявлені проблеми – збереження збитковості, недостатня маркетингова активність, висока залежність від одного продукту, слабка присутність у нових сегментах і обмежена експортна орієнтація свідчать про необхідність суттєвого удосконалення чинної конкурентної стратегії.

Для того щоб мати можливість запропонувати ряд організаційних заходів в сфері вирішення поставленої проблеми конкретизуємо основні виявлені проблеми конкурентної стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод»

1. Недостатня маркетингова активність та слабка цифрова присутність
Підприємство має високоякісну натуральну продукцію та сильний регіональний бренд «Фаворит», але практично відсутнє в національних медіа та соціальних мережах. Це обмежує впізнаваність поза Житомирською областю та поступається лідерам (Рошен, Рудь, Яготинське), які інвестують значні кошти в рекламу.

2. Висока залежність від одного ключового продукту – вершкове масло.
Майже 50 % виручки забезпечує масло вершкове. Зміна споживчих уподобань, таких як: мода на ЗСЖ, зниження споживання жирних продуктів, та поява

дешевого імпорту створюють серйозний ризик втрати частки ринку без швидкої диверсифікації асортименту: безлактозні, рослинні продукти, сирні лінійки.

3. Недостатня адаптація асортименту до зміни купівельної спроможності та нових сегментів. Підприємство слабо представлене в бюджетному сегменті та форматах «економ-пак», наприклад, маленькі пачки, акційні пропозиції, що дає перевагу імпорту та локальним дисконтерам. Водночас попит ВПО та тренд на здорове харчування відкриває ніші, які поки що використовуються недостатньо.

4. Високі операційні витрати та низька рентабельність. Зростання адміністративних – на 42,9 % і збутових витрат на 47,9 % випереджає зростання доходів, залишаючи підприємство збитковим. Без жорсткої оптимізації витрат і переходу до прибуткової моделі інвестиції в модернізацію можуть стати невідновними.

5. Слабка експортна орієнтація та залежність від внутрішнього ринку. Попри статус критичної інфраструктури та тимчасовий бар'єр для нових іноземних конкурентів, підприємство практично не використовує можливості експорту (ЄС, Близький Схід), де натуральна українська молочка має попит. Це обмежує потенціал зростання в умовах падіння внутрішньої купівельної спроможності.

Ці п'ять проблем свідчать, що поточна конкурентна стратегія підприємства, яку можна назвати фокус-диференціація на натуральності та регіональній свіжості є правильною за напрямом, але недостатньо агресивною та різнобічною для поточних умов «червоного океану». Без швидкого усунення зазначених недоліків підприємство ризикує втратити нарощену частку ринку на користь дешевого імпорту та сильніших національних гравців.

Удосконалення конкурентної стратегії потребує не лише тактичних змін, а й створення чітких організаційних засад, які забезпечать системність, контрольованість і стійкість впроваджуваних заходів. Саме організаційні

механізми – нова структура відповідальності, перерозподіл функцій, створення нових підрозділів, чіткі KPI та система моніторингу – стануть фундаментом переходу від поточної стратегії фокус-диференціації до розширеної стратегії «фокус-диференціація та активного зростання», що дозволить підприємству не лише зберегти, а й суттєво наростити частку ринку у 2026–2028 рр.

Таким чином розглянемо комплекс організаційних заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків, підвищення операційної ефективності та забезпечення реалізації оновленої конкурентної стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод».

Отже, для переходу до стійкого прибуткового зростання необхідне комплексне організаційне переозброєння, що забезпечить системність, контроль і швидкість реалізації нової стратегії «фокус-диференціація та активне зростання».

Першим і найважливішим кроком є створення повноцінного відділу маркетингу та бренд-менеджменту, замість нинішньої функції, розпорошеної між комерційним директором і зовнішніми підрядниками. Новий підрозділ відповідатиме за національну рекламну кампанію, активну присутність у TikTok, Instagram і YouTube, співпрацю з мікро- та макроінфлюенсерами, ребрендинг упаковки та розробку єдиної візуальної айдентики. Це дозволить суттєво підвищити впізнаваність ТМ «Фаворит» поза Житомирською областю та перевести її з регіонального в національний бренд середнього сегменту.

Другою ключовою ініціативою є запуск продуктової робочої групи «Нові категорії» під керівництвом головного інженера та комерційного директора. Протягом 2025–2026 рр. планується вивести на ринок щонайменше 4 нові продукти: безлактозне вершкове масло, рослинно-вершкове масло (50/50), преміум-плавлений сир і сухе молоко для бізнес-експорту. Це дасть змогу знизити залежність від вершкового масла з 49 % до 38–40 % виручки та зайняти швидкозростаючі ніші здорового та функціонального харчування.

Третім організаційним кроком є створення експортного відділу, який займатиметься пошуком партнерів у Польщі, Румунії, Молдові та країнах Близького Сходу, отриманням сертифікатів Halal/Kosher і участю у міжнародних виставках: FoodExpo Kyiv, SIAL Paris. Це дозволить вже у 2026 році довести експортну виручку до 8–10 % від загальної та знизити залежність від внутрішнього попиту.

Четвертим заходом є формування робочої групи «Операційна ефективність» під керівництвом директора, комерційного директора та головного інженера. Її завдання – жорсткий контроль адміністративних і збутових витрат, перегляд усіх контрактів на енергоносії, пошук грантів на енергоефективність та оптимізація логістики. Очікується зниження питомої ваги витрат з 18 % до 12 % виручки вже до кінця 2026 року.

Нарешті, для забезпечення контролю за всіма змінами з січня 2026 року впровадити система щомісячних дашбордів і щоквартальних стратегічних сесій керівництва з чіткими KPI: рентабельність за асортиментними позиціями, частка нових продуктів, експортна виручка, прибутковість маркетингу, чистий прибуток. Такий підхід перетворить стратегію з декларації на щоденний управлінський інструмент і гарантує перехід підприємства до стійкої прибутковості вже у 2026 році.

Запропонований комплекс організаційних заходів є повністю реалістичним, спирається виключно на внутрішні резерви та наявний персонал і створює міцну основу для реалізації оновленої конкурентної стратегії ТОВ «Галіївський маслозавод» у 2025–2028 рр. Комплекс організаційних заходів узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Комплекс організаційних заходів на 2026–2028 рр.

Заходи	Зміст та очікуваний ефект	Відповідальні	Термін	KPI
1	2	3	4	5
Створення відділу	Підвищення впізнаваності ТМ	Комерційний директор та	I кв. 2026	Зростання впізнаваності

маркетингу та бренд-менеджменту	«Фаворит» поза Житомирщиною, активна присутність у TikTok, Instagram, YouTube, запуск BTL-акцій, співпраця з	зовнішній консультант		бренду з 38 % до 55 % (дослідження), +30 % охоплення в digital
---------------------------------	--	-----------------------	--	--

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
	мікроінфлюенсерами, розробка нової візуальної айдентики.			
Запуск продуктової робочої групи «Нові категорії»	Розробка та виведення на ринок 4 нових асортиментних позицій: безлактозне масло, рослинне масло (50/50), сир плавлений преміум, сухе молоко для B2B-експорту.	Комерційний директор та головний інженер	2026–2027	4 нові продукти в портфелі, частка нових категорій $\geq$ 12 % виручки до кінця 2027
Створення експортного відділу (3 особи)	Пошук партнерів у Польщі, Румунії, Молдові, ОАЕ; сертифікація Halal/Kosher; участь у FoodExpo, SIAL.	Комерційний директор та зовнішній експортний менеджер	II кв. 2026	Експортна виручка $\geq$ 8 % від загальної до кінця 2026
Реорганізація структури витрат та створення робочої групи «Операційна ефективність»	Жорсткий контроль адміністративних і збутових витрат, перегляд контрактів на енергоносії, впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізація логістики.	Директор з виробництва, комерційний директор та директор з МТЗ	Постійно, з 2026	Зниження питомої ваги адміністративних та збутових витрат з 18 % до 12 % виручки
Впровадження системи КРІ та регулярного стратегічного контролю	Щомісячні дашборди: рентабельність за асортиментними позиціями, частки нових продуктів, експорт, доходність маркетингу, чистий прибуток. Щоквартальні стратегічні сесії керівництва.	Генеральний директор, комерційний директор та головний інженер	3 січня 2026	Перехід до позитивного чистого прибутку вже у 2026 р.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Реалізація цього комплексу заходів дозволить ТОВ «Галіївський маслозавод» перейти від реактивної поведінки до проактивної стратегії лідерства у сегменті натуральної молочної продукції, суттєво знизити

залежність від одного продукту, вийти на прибутковість та закріпити позиції не лише в регіоні, а й на національному й експортному ринках протягом 2025–2027 рр.

Проведений комплексний аналіз показав, що для подолання п'яти ключових проблем конкурентної стратегії: збитковість, залежність від одного продукту, слабка маркетингова активність, недостатня адаптація асортименту та відсутність експорту, підприємству необхідний перехід від традиційного функціонального підходу до повноцінного маркетинг-менеджменту як провідної концепції управління. Маркетинг має стати не допоміжною функцією, а системоутворюючим елементом усієї діяльності, пронизуючи всі рівні ієрархії та інтегруючи всі бізнес-процеси навколо потреб споживача.

Сучасна концепція маркетинг-менеджменту ґрунтується на таких базових постулатах:

- повна орієнтація на потреби споживача як головний критерій будь-якого рішення;
- розповсюдження маркетингової філософії на всіх співробітників і всі рівні управління;
- розуміння маркетингу як основи діяльності підприємства всіма працівниками;
- інтеграція всіх функцій бізнесу в єдиний процес, сфокусований на створенні цінності для клієнта;
- широке розповсюдження маркетингової інформації між підрозділами;
- удосконалення планування з урахуванням соціальної відповідальності та довгострокової цінності для споживача.

У контексті ТОВ «Галіївський маслозавод» це означає, що маркетингова стратегія набуває статусу пріоритетної в ієрархії стратегій підприємства та повинна органічно поєднуватися із загальнокорпоративною стратегією зростання. Маркетинг перестає бути лише функцією комерційного директора чи зовнішніх підрядників і стає керуючою підсистемою, яка координує

розроблення та реалізацію стратегій усіх рівнів – від корпоративної до інструментальної.

Для цього пропонується трансформувати підхід до управління:

- маркетинг як система забезпечуватиме реалізацію загальнокорпоративної стратегії та узгодження всіх функціональних стратегій: виробничої, фінансової, кадрової;

- маркетинг як підсистема відповідатиме за конкретні інструменти маркетинг-міксу: продукт, ціна, місце, просування, але з урахуванням розширеного об'єкта управління – не лише 4Р, а й бізнес-процеси, ресурси, функціональні сфери.

Така маркетингова інтеграція дозволить:

- оптимізувати витрати, знизити адміністративні та збутові витрати з 18 % до 12 % виручки;

- швидше виводити нові продукти під реальні потреби ринку;

- формувати стійкі конкурентні переваги через унікальну комбінацію ресурсів і компетенцій;

- забезпечити проактивний а не реактивний характер стратегії.

Організаційною основою цієї трансформації є створення маркетингового комітету на чолі з новим директором з маркетингу та бренд-менеджменту, до складу якого входитимуть директор з виробництва, комерційний директор, і головний інженер. Комітет щомісяця затверджуватиме ключові КРІ, коригуватиме плани та забезпечуватиме міжфункціональну координацію. Одночасно запроваджується проектно-мережевий тип управління: для кожного стратегічного напрямку: нові продукти, експорт, операційна ефективність, створюються крос-функціональні команди з горизонтальними зв'язками, що значно прискорить реалізацію ініціатив.

Запропоновані організаційні зміни відповідають сучасним вимогам сучасного маркетинг-менеджменту: маркетинг стає «занадто великим, щоб ним займалися тільки маркетологи». Усі співробітники – від оператора лінії до

генерального директора – залучаються до створення споживчої цінності, що забезпечить швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та перехід підприємства до стійкої прибутковості у 2026–2028 рр.

3.2. Обґрунтування резервів в сфері удосконалення в сфері формування конкурентної стратегії підприємства

Проведений у попередніх підрозділах аналіз показав, що ТОВ «Галіївський маслозавод», попри наявність сильних конкурентних переваг, таких як: висока якість, натуральність, конкурентна ціна, сучасні потужності, не реалізує свій потенціал повною мірою. Підприємство залишається регіональним гравцем, зберігає збитковість і має надмірну залежність від одного продукту. Водночас виявлено значні внутрішні та зовнішні резерви, використання яких дозволить суттєво підвищити ефективність конкурентної стратегії без пропорційного зростання капітальних вкладень.

До основних резервів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стратегічного розвитку підприємства належать кілька ключових напрямів, реалізація яких здатна суттєво посилити ринкові позиції ТОВ «Галіївський маслозавод» та забезпечити перехід до стійкого зростання.

Першим і одним із найвагоміших резервів є невикористаний дистрибуційний потенціал підприємства. На сьогодні збут продукції значною мірою обмежений співпрацею з малоефективним дистриб'ютором, який не забезпечує належного рівня покриття ринку та активного просування продукції в інших регіонах. Крім того, підприємство має обмежену кількість контрактів з національними торговельними мережами та сегментом HoReCa, що істотно зменшує географію реалізації та стримує зростання обсягів продажу. В умовах наявності достатніх виробничих потужностей та стабільного попиту на якісну молочну продукцію така ситуація призводить до недоотримання потенційних доходів. Розширення дистрибуційної мережі шляхом укладання договорів з регіональними та національними дистриб'юторами, а також активніша співпраця з роздрібними мережами й закладами громадського харчування

дозволять значно збільшити охоплення споживачів і посилити присутність бренду на нових ринках.

Другим суттєвим резервом є фактично відсутня маркетингова активність у цифрових каналах комунікації. Незважаючи на достатньо високий рівень впізнаваності торгової марки «Фаворит» у межах Житомирської області, бренд майже не представлений у соціальних мережах, пошуковій рекламі та інших інструментах digital-маркетингу. В сучасних умовах, коли значна частина споживачів приймає рішення про купівлю саме в онлайн-середовищі, ігнорування цифрових каналів комунікації є серйозним стратегічним недоліком. Активізація маркетингової діяльності в інтернет-просторі, зокрема через створення та розвиток сторінок у соціальних мережах, використання таргетованої та контекстної реклами, співпрацю з лідерами думок, дозволить не лише підвищити впізнаваність бренду, а й сформувати лояльність споживачів, залучити молодшу аудиторію та стимулювати зростання продажів.

Третім важливим резервом розвитку є недостатній рівень продуктової диверсифікації. На сьогодні понад 49 % виручки підприємства формується за рахунок реалізації вершкового масла, що свідчить про високу залежність фінансових результатів від одного виду продукції. Водночас ринок молочної продукції демонструє активне зростання в сегментах безлактозних і рослинних альтернатив, які користуються дедалі більшим попитом серед споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя, екологічність та спеціальні дієтичні потреби. Невихід підприємства в ці сегменти обмежує можливості залучення нових цільових груп і зменшує потенціал зростання виручки. Запровадження у виробництво нових продуктів, зокрема соєвого молока або інших рослинних напоїв, дозволить знизити ризики монопродуктової залежності, диверсифікувати доходи та підвищити адаптивність підприємства до змін споживчих уподобань.

Четвертим резервом є низька експортна орієнтація підприємства. Наявність статусу об'єкта критичної інфраструктури та вільних виробничих потужностей створює передумови для виходу на зовнішні ринки, зокрема країн

Європейського Союзу та Близького Сходу. Проте на практиці цей потенціал майже не використовується. В умовах обмеженого внутрішнього попиту та високої конкуренції на національному ринку експорт може стати важливим джерелом валютних надходжень і фактором зростання фінансової стійкості підприємства. Адаптація продукції до міжнародних стандартів якості, сертифікація та налагодження логістичних каналів відкривають можливості для розширення ринків збуту й підвищення конкурентоспроможності бренду на міжнародному рівні.

П'ятим резервом, що стримує розвиток підприємства, є високий рівень накладних витрат. Адміністративні та збутові витрати становлять близько 18 % виручки, що значно перевищує середньогалузеві показники. Така структура витрат негативно впливає на фінансові результати та блокує перехід підприємства до стабільної прибутковості. Оптимізація управлінських процесів, перегляд витрат на збут, підвищення ефективності логістики та впровадження сучасних інструментів управління витратами дозволять зменшити фінансове навантаження та спрямувати вивільнені ресурси на розвиток ключових напрямів діяльності.

Таким чином, саме зазначені п'ять резервів є ключовими точками зростання для ТОВ «Галіївський маслозавод». Їх комплексна та послідовна активація створить передумови для переходу підприємства від стратегії виживання до стратегії активного розвитку й лідерства у сегменті натуральної молочної продукції середнього цінового діапазону, а також забезпечить довгострокову конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Проведений аналіз показав, що хоча підприємство й демонструє переваги над конкурентами за якістю та ціною продукції в межах Житомирського регіону, воно все ж не займає лідируючих позицій у галузі. Основною причиною цього є співпраця з невеликими дистриб'юторами, які останнім часом не виявляють зацікавленості в активному просуванні продукції, незважаючи на наявність достатніх виробничих потужностей.

Ще однією вагомою проблемою залишається недостатній рівень рекламної активності. Попри те, що в умовах війни маркетингові комунікації значною мірою перемістилися в цифрове середовище, підприємству доцільно активніше використовувати можливості онлайн-інструментів для підвищення впізнаваності бренду та стимулювання попиту.

Виявлені проблеми свідчать про наявність внутрішніх резервів розвитку, реалізація яких може суттєво посилити конкурентні позиції підприємства та створити передумови для переходу до активної фази зростання. Саме тому наступним етапом дослідження є ідентифікація та систематизація ключових резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку та формування ефективної конкурентної стратегії доцільно здійснити детальний аналіз сильних і слабких сторін продукції підприємства, результати якого подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» та резерви її
просування

Переваги товару / резерву	Фактори забезпечення / способи використання	Недоліки / обмеження	Заходи усунення / реалізації резерву
Висока якість, натуральність, відсутність консервантів	Власна сировина вищого гатунку, традиційні рецепти	Короткі терміни зберігання (до 45 діб)	Вакуумне пакування, акцент на «свіжість»
Конкурентна ціна при вищій якості	Регіональне розташування, низька собівартість	Співпраця з неефективним дистриб'ютором	Прямі контракти з мережами та HoReCa
Широкий асортимент та готовність до новинок	Вільні потужності, сучасне обладнання	Слабка представленість поза Житомирщиною	Запуск безлактозних і рослинних лінійок
Висока репутація в регіоні	Позитивний імідж «підтримки ЗСУ», натуральність	Нульова активність у digital-маркетингу	Запуск SMM, контекст, колаборації з інфлюенсерами

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, керівництво постійно приділяє увагу підтримці високої якості продукції, що робить її конкурентоспроможною на ринку. Це створює додаткові можливості для розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Потенційні напрями конкурентної стратегії підприємства, а також пов'язані з ними ризики та можливості представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Напрями розробки конкурентної стратегії та ризики при її реалізації

Шляхи реалізації	Ризики
1. Техніко-технологічна база дозволяє розширити асортимент (безлактозне, рослинне молоко)	1. Вищі витрати на запуск нових лінійок можуть не окупитися при низькому попиті
2. Вихід у сегмент рослинних молочних продуктів (соеве молоко, напої)	2. Консервативність частини споживачів — небажання переходити на нові продукти
3. Збільшення присутності в Поліському регіоні (Рівне, Чернігів, Суми) за рахунок звільнених ніш	3. Витрати на інформування та логістику можуть перевищувати очікуваний ефект без підтримки дистриб'юторів
	4. Швидке копіювання стратегії конкурентами

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У підсумку проведений аналіз дає підстави запропонувати підприємству в рамках удосконалення конкурентної стратегії паралельно збільшувати свою присутність на ринках Поліського регіону, передусім у Рівному та Чернігові та розпочати виробництво нового продукту – соєвого молока (рослинного напою). Попит на такі продукти динамічно зростає серед споживачів, орієнтованих на здорове харчування та безлактозні альтернативи.

Ринок Києва та області є надто перенасиченим і високо конкурентним, тому вихід на нього доцільно розглядати як другий етап – після закріплення позицій підприємства у Поліссі.

Для вибору пріоритетних регіонів географічної диверсифікації, в рамках реалізації конкурентної стратегії підприємства, обраним ринкам присвоєно статус стратегічних бізнес-одиниць (СБО) – самостійних напрямів діяльності з власними показниками обсягу, зростання та частки ринку. Це дозволяє застосувати класичний інструмент портфельного аналізу – матрицю БКГ (Boston Consulting Group), яка оцінює привабливість кожного СБО за двома

критеріями: темпами зростання ринку та відносною часткою підприємства на ньому. Такий підхід дає змогу обґрунтовано розподілити ресурси між регіонами та визначити, куди спрямовувати основні зусилля для максимального ефекту.

Обраним стратегічним бізнес-одиницям присвоєно номери: СБО-1 – м. Суми; СБО-2 – м. Чернігів; СБО-3 – м. Рівне та СБО-4 – м. Луцьк.

Місткість ринків, річні темпи зростання та відносна частка підприємства наведено в табл. 3.4, а їх позиціонування – на матриці БКГ (рис. 3.2), де діаметр кола відповідає обсягу ринку, вертикальна вісь – темпам зростання, горизонтальна – відносній частці ТОВ «Галіївський маслозавод».

Таблиця 3.4

Частка ринку та темпи зростання масла солодковершкового
селянського 73 % у 2024 рр.

СБО	Обсяг реалізації 2024, млн грн	Річні темпи зростання, %	Відносна частка підприємства, %
СБО-1 Суми	34720	4,84	3,7
СБО-2 Чернігів	15179	5,72	8,6
СБО-3 Рівне	3109	12,23	7,3
СБО-4 Луцьк	4302	6,93	0,6

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Найперспективнішим напрямом виявилася СБО-3 (м. Рівне), яка характеризується найвищими темпами зростання ринку – 12,23 %, вихід білоруських брендів і найменша логістична відстань. Друге місце – СБО-2 (м. Чернігів) завдяки вже наявній високій частці підприємства. Ринки Сум і Луцька менш привабливі через віддаленість і сильнішу конкуренцію.

Наступним кроком є формування матриці конкурентного профілю з метою визначення найбільш доцільного ринку для конкурентної стратегії диверсифікації діяльності підприємства. При цьому розмір кожного кола на матриці відображатиме обсяги реалізації продукції на відповідному ринку, що наведено в табл. 3.4.

Відповідно до даних, представлених на рис. 3.1, найбільш перспективними ринками збуту масла солодковершкового селянського з

вмістом жиру 73 % є міста Чернігів і Суми, які характеризуються відносною стабільністю. Разом з тим, для ТОВ «Галіївський маслозавод» найбільш привабливим є ринок міста Рівного, оскільки там відсутня білоруська продукція, а географічна близькість міста порівняно з Черніговом і Сумами дає змогу знизити витрати на збут. Водночас ринки Чернігова та Сум також залишаються важливими, зважаючи на вихід із них великих конкурентів.

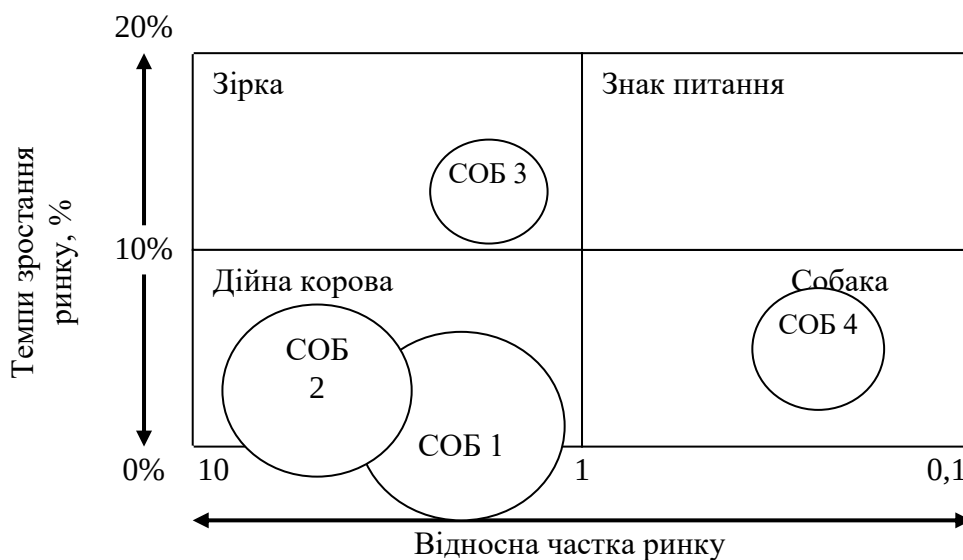


Рис. 3.1. Матриця БКГ стану ринку товару Масло солодко вершкове селянське 73% в Поліському регіоні України

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Використання виявлених резервів у комплексі з організаційними заходами, які нами було обґрунтовано у підрозділі 3.1 роботи дозволить підприємству вже у 2026–2028 рр. збільшити виручку, вийти на стабільну прибутковість і зайняти лідируючі позиції в сегменті натуральної молочної продукції середнього цінового діапазону в Поліському регіоні.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів є важливим етапом обґрунтування доцільності їх упровадження в діяльність підприємства. Саме на цьому етапі визначається вплив запропонованих управлінських рішень

на результати господарської діяльності, фінансовий стан та конкурентні позиції підприємства на ринку. Аналіз економічної ефективності дає змогу встановити співвідношення між витратами на реалізацію заходів і очікуваними економічними вигодами, а також оцінити рівень їх окупності та рентабельності.

У межах даного підпункту здійснюється розрахунок ключових економічних показників, що характеризують результативність упровадження запропонованої конкурентної стратегії диверсифікації, зокрема обсягів необхідних інвестицій, приросту доходів, витрат та фінансових результатів. Отримані результати слугуватимуть підґрунтям для формування висновків щодо доцільності реалізації запропонованих заходів та їх впливу на подальший розвиток підприємства.

Доцільність застосування конкурентної стратегії диверсифікації передбачає аналіз двох напрямів розвитку: впровадження нового продукту на вже сформованому ринку та вихід із наявним товаром на нові ринкові сегменти. Житомирська область традиційно характеризується значними обсягами вирощування сої, яка щороку займає вагоме місце у структурі аграрного виробництва регіону. За підсумками 2024 року валовий збір цієї культури сягнув 308,7 тис. тонн. Отримана сировина частково використовується всередині країни, проте значна її частка експортується за кордон для подальшої переробки на соєві напої, зокрема соєве молоко. Надалі готова продукція імпортується назад в Україну та реалізується на внутрішньому ринку.

Організація виробництва соєвого напою безпосередньо в межах країни дозволить зменшити залежність від імпортних поставок і забезпечити споживачів доступнішою за ціною продукцією вітчизняного походження. Крім того, як в Україні, так і на світовому ринку спостерігається стабільна позитивна динаміка попиту на рослинні альтернативи молока, середньорічний приріст якого становить близько 3,6%, що підтверджує перспективність розвитку цього напрямку. Станом на сьогодні ринок рослинного молока в місті Житомир представлений переважно торговими марками Alpro та Vega Milk.

Упровадження стратегії диверсифікації за напрямом «новий товар на існуючий ринок» потребує інвестицій у розмірі 450 тис. грн, які передбачено спрямувати на закупівлю обладнання для подрібнення сої. Інші виробничі засоби, необхідні для реалізації проєкту, вже наявні на підприємстві. Технічні характеристики та основні параметри обладнання наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристика установки по виробництву молока соєвого YUNG SOON
LIN FOOD MACHINE, виробництва Японії

Найменування	Значення
Продуктивність, л / год	220
Кількість необхідної сировини (сухого), кг / год	33
Продуктивність, кг / год	55-66
Потужність, кВт	5
Споживання води	
виготовлення, л / год	270
очищення та інші, л	450
Площа (м ²)	7,65
Метод екстракції	Апаратний
Дезодорація	Вакуумна
Обслуговуючий персонал	
Оператор установки	1
Замочування соєвих бобів	1
Очищення соєвих бобів	Дії виконує працівник з замочування бобів
Технічне обслуговування	Достатньо механіка, який обслуговує інше обладнання

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз даних табл. 3.5 свідчить, що установка YUNG SOON LIN FOOD MACHINE є технологічно доцільною для організації виробництва соєвого молока на підприємстві середнього масштабу. Продуктивність обладнання на рівні 220 л готової продукції за годину за умови використання 33 кг сухої сировини забезпечує стабільний вихід соєвого напою в межах 55–66 кг/год, що відповідає потребам внутрішнього ринку та дає змогу планувати безперервний виробничий процес. Відносно невисока встановлена потужність (5 кВт) свідчить про помірні витрати електроенергії, що позитивно впливає на собівартість продукції.

Важливою перевагою установки є раціональне використання виробничих ресурсів: площа розміщення обладнання становить лише 7,65 м², що дає змогу інтегрувати його в існуючі виробничі приміщення без додаткових капітальних витрат. Водоспоживання установки є обґрунтованим з огляду на технологічний процес та включає як витрати безпосередньо на виробництво, так і на очищення, що забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних норм. Застосування апаратного методу екстракції та вакуумної дезодорації сприяє підвищенню якості готового продукту та покращенню його органолептичних властивостей.

Організація обслуговування обладнання не потребує значних трудових ресурсів, оскільки для забезпечення роботи установки достатньо одного оператора, а допоміжні операції з підготовки сировини виконує той самий працівник. Технічне обслуговування може здійснюватися штатним механіком підприємства без залучення додаткового персоналу. У сукупності наведені характеристики підтверджують економічну та організаційну доцільність використання даної установки в межах реалізації запропонованої стратегії диверсифікації виробництва.

З метою забезпечення безперебійної роботи апаратної виробничої лінії підприємству необхідно додатково залучити двох працівників. Розрахунок витрат, пов'язаних з оплатою праці та утриманням нового персоналу, наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на утримання персоналу по виробництву соєвого молока

Найменування категорій працівників	Потреба, чол.	Місячний розмір оплати праці, грн.	Річний ФОП, грн.	Відрахування на соціальні заходи, грн.	Разом витрат на утримання персоналу, грн.
Робітники основного виробництва					
– оператор установки	1	20000	240000	52800	292800
– працівник	1	17200	206400	45408	251808
Разом	2		446400	98208	544608

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз даних таблиці 3.6 показує, що для забезпечення процесу виробництва соєвого молока необхідно залучити двох працівників основного виробництва – оператора установки та допоміжного працівника. Місячний рівень оплати праці оператора становить 20 тис. грн, що формує річний фонд оплати праці в розмірі 240 тис. грн, тоді як заробітна плата другого працівника складає 17,2 тис. грн на місяць із річним фондом 206,4 тис. грн. Загальний фонд оплати праці двох працівників за рік дорівнює 446,4 тис. грн.

Додаткові витрати підприємства на соціальні відрахування становлять 98,2 тис. грн, що зумовлює зростання сукупних витрат на утримання персоналу. У результаті загальна сума витрат, пов'язаних із забезпеченням роботи персоналу виробництва соєвого молока, складає 544,6 тис. грн на рік. Отримані розрахунки свідчать про те, що витрати на персонал є суттєвою складовою собівартості продукції та повинні бути враховані під час оцінки економічної ефективності впровадження запропонованих заходів.

За результатами оцінювання місткості ринку на початковому етапі реалізації проєкту фахівцями підприємства визначено прогнозний обсяг збуту на рівні 473 літри соєвого молока на місяць. Розрахунок потреби в сировині для забезпечення запланованих обсягів виробництва наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати сировини на запланований обсяг молока

Найменування	Кількість в натуральних одиницях	Вартість, грн.	Вартість за рік, тис. грн
Боби сої, т	70,95	16320	1157,9
Сіль, т	2,83	2308	6,5
Цукор, т	2,83	3180	8,9
Жир рослинний, т	2,37	43500	101,8
Вода для процесу виробництва, м ³	709,5	34,9	24,8
Вода для очищення, м ³	147,4	34,9	5,1
Разом			1305,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз даних табл. 3.7 свідчить, що найбільшу частку у структурі витрат сировини для виробництва запланованого обсягу соєвого молока займають

соеві боби. За річної потреби 70,95 т їх вартість становить 1157,9 тис. грн, що робить цей ресурс ключовим чинником формування собівартості готової продукції. Значно меншу, проте необхідну частку витрат складають допоміжні інгредієнти, зокрема сіль і цукор, витрати на які є порівняно незначними у загальній сумі сировинних витрат.

Витрати на рослинний жир також мають помітний вплив на загальний рівень витрат, оскільки при відносно невеликому обсязі споживання його висока ціна зумовлює суттєву вартісну складову. Окремо слід відзначити витрати води, які поділяються на використання безпосередньо у виробничому процесі та на санітарне очищення обладнання. Сукупні витрати на водні ресурси залишаються відносно невисокими, що позитивно впливає на економічну доцільність проекту. Загалом наведені розрахунки підтверджують, що основна частина витрат зосереджена на базовій сировині, тоді як допоміжні матеріали та ресурси мають другорядний вплив на формування загальних витрат виробництва.

Розрахунок виробничої собівартості продукції представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Виробнича собівартість продукції на 2026 р.

Статті витрат	Сума, тис. грн
Сировина і матеріали	1305,0
Електроенергія	79,4
Витрати на оплату праці	446,4
Відрахування на соціальні заходи	98,21
Амортизація	125,14
Послуги сторонніх організацій	87,1
Виробнича собівартість	2141,25
Витрати на рекламу	164,2
Ціна на 1 л ,грн.	48,74

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз даних табл. 3.8 показує, що виробнича собівартість соєвого молока у 2026 році формується переважно за рахунок витрат на сировину та матеріали, які становлять найбільшу частку в загальній структурі витрат. Значними також є витрати на оплату праці основного персоналу та відповідні соціальні

відрахування, що свідчить про вагому роль трудових ресурсів у виробничому процесі. Сукупно ці статті визначають основний рівень витрат і безпосередньо впливають на собівартість одиниці продукції.

Витрати на електроенергію та послуги сторонніх організацій мають менший, проте необхідний характер для забезпечення безперебійної роботи виробництва. Амортизаційні відрахування відображають поступове перенесення вартості обладнання на готову продукцію та підтверджують капіталомісткість виробничого процесу. Окремо слід відзначити витрати на рекламні заходи, які, хоча й не входять безпосередньо до виробничої собівартості, є важливими для просування продукції на ринку. Загалом сформована собівартість дає змогу встановити економічно обґрунтовану ціну реалізації одного літра соєвого молока на рівні 48,74 грн, що створює передумови для досягнення запланованої рентабельності виробництва.

Для забезпечення випуску соєвого молока в передбачених обсягах підприємству необхідно здійснити переробку 70,95 т соєвих бобів. Сукупні витрати, пов'язані із закупівлею сировини та матеріальних ресурсів, становитимуть 1305,0 тис. грн.

Подальша оцінка доцільності реалізації конкурентної стратегії диверсифікації за напрямом «новий товар – старий ринок» передбачає аналіз інвестиційних параметрів проєкту. Для його впровадження необхідно залучити капіталовкладення в обсязі 450 тис. грн, при цьому розрахунки здійснюються з урахуванням норми дисконту на рівні 18,0%. Фінансування проєкту планується здійснювати за рахунок власних коштів підприємства. Основні показники економічної ефективності реалізації проєкту наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок показників ефективності проєкту

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Дохід по проєкту, тис. грн.	8533,81	86258,54	130620,35	277834,71	303010,06
Коефіцієнт дисконтування, (18%)	1,18	1,3924	1,6430	1,9388	2,2878
Дисконтована величина доходу по проєкту, тис. грн.	7332,04	61949,54	79501,13	143302,41	132446,04
Накопичена величина дисконтованого доходу по	7332,04	76613,62	156114,75	299417,16	488609,54

проекту, тис. грн.					
Термін окупності	4 роки 3 місяці				
Індекс доходності за проектом	1,95				
Індекс рентабельності, %	5,12				

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз табл. 3.9 показує, що реалізація проекту зі конкурентної стратегії диверсифікації «новий товар – старий ринок» характеризується високим економічним потенціалом та значною ефективністю. Дохід за проектом демонструє стійку позитивну динаміку протягом п'яти років, зокрема від початкових 8533,81 тис. грн у 2026 р. до 303010,06 тис. грн у 2030 р., що свідчить про швидке нарощування обсягів продажу та зростання ринку.

Застосування коефіцієнта дисконтування на рівні 18% дозволяє оцінити поточну вартість майбутніх доходів, що підтверджує економічну доцільність інвестицій. Дисконтована величина доходу демонструє стабільне зростання, а накопичена дисконтована вартість доходу до 2030 року досягає 488 609,54 тис. грн, що свідчить про значний фінансовий результат проекту.

Термін окупності інвестицій складає 4 роки та 3 місяці, що є прийнятним показником для підприємницької діяльності. Індекс доходності проекту на рівні 1,95 та індекс рентабельності 5,12% підтверджують високу ефективність запропонованих заходів і роблять проєкт привабливим для реалізації за рахунок власних коштів підприємства. Додатково, у випадку успішного освоєння обраного ринку з'явиться можливість поширити реалізацію продукції на інші регіони, що дозволить скоротити період повернення інвестованих коштів.

Ще одним запропонованим напрямом впровадження стратегії диверсифікації є використання моделі «старий продукт – новий ринок» щодо селянського солодковершкового масла з масовою часткою жиру 73 %.

За результатами аналізу встановлено, що найбільш перспективними ринками збуту для ТОВ «Галіївський маслозавод» є міста Чернігів, Суми та Рівне, при цьому ринок м. Рівне характеризується найвищим рівнем привабливості. За умови укладення угод з альтернативним дистриб'ютором і посилення рекламно-маркетингової діяльності підприємство зможе закріпити свої позиції на зазначених ринках, табл. 3.10.

Аналіз табл. 3.10 свідчить про наявність реальних можливостей для розширення ринків збуту ТОВ «Галіївський маслозавод» у 2026 році шляхом виходу на нові регіональні ринки.

Таблиця 3.10

Прогноз можливостей виходу підприємства на нові ринки збуту Масла солодко вершкового селянського 73% жиру у 2026 р.

Міста	Обсяг реалізації, тис.тон	Виручка від реалізації, тис.грн.	Чистий прибуток, тис. грн.
Рівне	462	218,4	62,4
Чернігів	385	168,0	56,4
Суми	330	144	45,6

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Найбільш привабливим напрямом є ринок міста Рівне, де прогнозується найбільший обсяг реалізації масла солодковершкового селянського 73 % жирності – 462 тис. тонн. Відповідно, саме цей ринок забезпечує найвищий рівень виручки від реалізації – 218,4 тис. грн. та чистого прибутку – 62,4 тис. грн, що свідчить про його високий економічний потенціал і доцільність першочергового освоєння.

Ринок м. Чернігів посідає друге місце за основними показниками. Очікуваний обсяг реалізації становить 385 тис. тонн, виручка – 168,0 тис. грн, а чистий прибуток – 56,4 тис. грн. Це вказує на стабільну прибутковість та можливість ефективного закріплення підприємства за умов належної організації збуту.

Найнижчі прогнозні показники характерні для ринку м. Суми, де очікуваний обсяг реалізації становить 330 тис. тонн, виручка – 144,0 тис. грн, а чистий прибуток – 45,6 тис. грн. Слід зазначити, що на розвиток даного ринку суттєво впливають бойові дії на території Сумської області, що зумовлює підвищений рівень ризиків, зокрема логістичних та споживчих. Водночас, за умов адаптації збутової політики до воєнних реалій і гнучкого реагування на зміни попиту, ринок м. Суми може відкрити нові можливості для підприємства. Попри складну безпекову ситуацію, він залишається економічно доцільним,

оскільки забезпечує позитивний фінансовий результат та може розглядатися як додатковий напрям реалізації продукції.

Загалом результати прогнозу підтверджують ефективність стратегії «старий товар – новий ринок» та доцільність розширення географії реалізації продукції, що сприятиме зростанню доходів підприємства й скороченню терміну окупності витрат.

З метою забезпечення запланованих показників реалізації на зазначених регіональних ринках підприємству доцільно посилити маркетингово-рекламну діяльність. Обсяги витрат на проведення рекламних заходів наведено в табл. 3.11.

Для досягнення запланованого обсягу продажів на ринках цих місць підприємству потрібно активізувати рекламні заходи. Бюджет на рекламні заходи наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Бюджет рекламної компанії виходу на нові ринки збуту Масла солодко вершкового селянського 73% ТОВ «Галіївський маслозавод» на 2026 рік

Стаття витрат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Вартість, грн.
Радіо			X	X								X	16000
Таргетингова реклама	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	58000
Реклама в соціальній мережі Facebook	X	X		X	X		X	X		X	X		31000
Всього													105000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз табл. 3.11 свідчить, що рекламна кампанія ТОВ «Галіївський маслозавод», запланована для виходу на нові ринки збуту у 2026 році, має комплексний характер та поєднує як традиційні, так і цифрові канали просування.

Найбільшу частку бюджету спрямовано на таргетингову рекламу, витрати на яку становлять 58,0 тис. грн. Її використання протягом усього року (12 місяців) свідчить про орієнтацію підприємства на постійну присутність бренду

в інформаційному просторі та точкове охоплення цільової аудиторії з урахуванням регіональних і демографічних характеристик.

Реклама в соціальній мережі Facebook передбачена з періодичністю протягом року та має бюджет у розмірі 31,0 тис. грн. Застосування даного каналу дозволяє підвищити впізнаваність продукції, забезпечити комунікацію зі споживачами та оперативно інформувати їх про асортимент і переваги товару.

Витрати на радіорекламу є найменшими та становлять 16,0 тис. грн, при цьому її розміщення заплановано лише в окремі місяці. Це вказує на допоміжний характер даного інструменту, який доцільно використовувати для короткострокового підсилення рекламного ефекту під час активних фаз виходу на нові ринки.

Загальний бюджет рекламної кампанії становить 105,0 тис. грн, що свідчить про помірний рівень інвестицій у просування продукції. Така структура витрат є обґрунтованою, оскільки основний акцент зроблено на цифрових каналах комунікації, які забезпечують високу ефективність та гнучкість у сучасних умовах ринку.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що обидва проаналізовані напрями конкурентної стратегії диверсифікації є економічно доцільними та здатними забезпечити отримання прибутку, у зв'язку з чим їх доцільно розглядати для практичного впровадження в діяльність підприємства. Це стосується як стратегії «новий продукт – старий ринок», що передбачає організацію виробництва соєвого молока, так і стратегії «старий продукт – нові ринки», яка полягає у просуванні селянського солодковершкового масла з масовою часткою жиру 73 % на нові регіональні ринки.

Висновки до розділу 3

У ході проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Галіївський маслозавод» має реальні передумови для підвищення ефективності діяльності

шляхом удосконалення конкурентної стратегії та впровадження диверсифікаційних заходів. Підприємство володіє достатнім виробничим і ресурсним потенціалом для розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків збуту, що підтверджується результатами економічних розрахунків.

Обґрунтовано доцільність реалізації двох напрямів конкурентної стратегії диверсифікації: виходу з новим продуктом на старий ринок і просування старої продукції на нові регіональні ринки. Проведені розрахунки свідчать, що реалізація стратегії «старий товар – новий ринок» забезпечує прогнозне зростання обсягів реалізації до 1177 тис. тонн, формування виручки в розмірі 530,4 тис. грн та отримання чистого прибутку 164,4 тис. грн, що підтверджує її економічну ефективність. Найбільш перспективним визначено ринок міста Рівне, де очікується найвищий фінансовий результат.

Водночас стратегія «новий товар – старий ринок», яка передбачає впровадження виробництва соєвого молока, також характеризується позитивним економічним ефектом та сприяє диверсифікації товарного портфеля, зменшенню залежності підприємства від одного виду продукції й посиленню конкурентних позицій на наявному ринку.

Важливим чинником успішної реалізації обох стратегій є активізація маркетингово-рекламної діяльності. Загальний бюджет рекламної кампанії для виходу на нові ринки становить 105,0 тис. грн, при цьому основна його частка спрямована на використання цифрових каналів просування, що забезпечує ефективне охоплення цільової аудиторії та підвищення впізнаваності бренду.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих конкурентних стратегій диверсифікації є економічно доцільним і здатне забезпечити зростання обсягів реалізації, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Галіївський маслозавод» у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Конкурентна стратегія є ключовим елементом системи стратегічного управління, що забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу через створення унікальної ціннісної пропозиції та ефективне використання ресурсів. Вона не зводиться до короткострокових тактичних дій, а є довгостроковим планом, спрямованим на максимізацію ринкового впливу, прибутковості та адаптації до змін зовнішнього середовища в умовах глобальної конкуренції та посилення регуляторного тиску.

Формування конкурентної стратегії ґрунтується на семи фундаментальних принципах: орієнтація на споживача, унікальна ціннісна пропозиція, концентрація ресурсів, вибір між стійкою диференціацією або лідерством за витратами, довгостроковість у поєднанні з адаптивністю, внутрішня узгодженість та вимірюваність. Ці принципи забезпечують реалістичність, гнучкість і контрольованість стратегії, роблячи її ефективним інструментом досягнення лідерства на ринку.

Механізм формування конкурентної стратегії є системним процесом, що включає послідовні етапи: визначення цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення ключових факторів успіху, формування конкурентних переваг, вибір конкретного виду стратегії та постійний контроль з коригуванням. Кожний етап підтримується відповідними функціями управління, планування, організація, мотивація, контроль та інструментарієм: SWOT, матриця БКГ, PESTLE, модель Портера, аналіз «блакитного океану» тощо.

Оцінка ефективності конкурентної стратегії потребує комплексного підходу, що поєднує фінансові: ROI, ROA, EVA, операційні – оборотність, продуктивність праці, ринкові: частка ринку, індекс лояльності та стратегічні –

ступінь досягнення цілей показники. Запропонований інтегральний показник Іг та збалансована система оцінки дозволяють не лише кількісно виміряти результативність стратегії, а й своєчасно виявити відхилення та провести коригувальні дії.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення перетворилося на самостійне джерело конкурентних переваг. Законодавство: Закон «Про захист економічної конкуренції», галузеві регламенти, закони про захист прав споживачів, рекламу, персональні дані встановлює жорсткі рамки, але водночас створює нові можливості для тих, хто оперативнo адаптується або бере участь у формуванні норм.

Проведений організаційно-управлінський аналіз показав, що ТОВ «Галіївський маслозавод» є сучасним високотехнологічним підприємством з лінійно-функціональною структурою управління, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень, високу виконавську дисципліну та оперативність прийняття рішень. Централізоване керівництво та спеціалізація функціональних підрозділів відповідають поточним стратегічним цілям – розширенню виробництва, підтримці якості та освоєнню нових ринкових ніш. Водночас структура має типові для цього типу обмеження – відносно низьку гнучкість і залежність від компетенцій ключових керівників, що в умовах воєнного стану та швидких змін ринку може стати стримуючим фактором.

Діагностика фінансово-економічного стану за 2022–2024 ррр. засвідчила двояку картину: з одного боку, підприємство демонструє стрімке зростання масштабів діяльності: чистий дохід збільшився на 67,1 %, валовий прибуток – на 171,8 %, активи – на 26,8 %, значні інвестиції в модернізацію та покращення структури балансу: власний капітал став позитивним, ліквідність перевищила норматив. З іншого боку, воно залишається збитковим, так, чистий збиток зріс у 7,9 раза, рентабельність від’ємна, а зростання адміністративних і збутових витрат випереджає темпи доходів. Це вказує на типову для етапу активного

інвестування ситуацію, коли короткострокова прибутковість жертвується заради довгострокового зростання, проте потребує негайної оптимізації витрат.

Оцінка конкурентної стратегії підприємства за допомогою PEST-, SWOT-аналізу та порівняльного оцінювання продукції підтвердила, що ТОВ «Галіївський маслозавод» (ТМ «Фаворит») успішно реалізує стратегію фокус-диференціації: акцент на натуральності, регіональній свіжості, відсутності консервантів і пальмової олії дозволяє утримувати та нарощувати частку ринку з 10,9 % до 13,8 % у м. Житомирі навіть в умовах жорсткої конкуренції з національними лідерами та імпортом. Підприємство входить до групи лідерів за інтегральним показником конкурентоспроможності ключового продукту – масла селянського 73 %, що є вагомим досягненням для регіонального виробника.

Таким чином, на кінець 2024 року ТОВ «Галіївський маслозавод» має міцну виробничо-технологічну базу, позитивну динаміку зростання, покращену фінансову структуру та чітко виражену конкурентну перевагу в сегменті натуральної молочної продукції. Водночас збереження збитковості та висока залежність від зовнішніх викликів, таких як, енергоносії, логістика, купівельна спроможність, вимагають переходу до активнішої стратегії фокус-диференціації з одночасним посиленням контролю витрат, розширенням асортименту в «здорові» ніші та активізацією маркетингу.

У ході проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Галіївський маслозавод» має реальні передумови для підвищення ефективності діяльності шляхом удосконалення конкурентної стратегії та впровадження диверсифікаційних заходів. Підприємство володіє достатнім виробничим і ресурсним потенціалом для розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків збуту, що підтверджується результатами економічних розрахунків.

Обґрунтовано доцільність реалізації двох напрямів конкурентної стратегії диверсифікації: виходу з новим продуктом на старий ринок і просування старої

продукції на нові регіональні ринки. Проведені розрахунки свідчать, що реалізація стратегії «старий товар – новий ринок» забезпечує прогнозне зростання обсягів реалізації до 1177 тис. тонн, формування виручки в розмірі 530,4 тис. грн та отримання чистого прибутку 164,4 тис. грн, що підтверджує її економічну ефективність. Найбільш перспективним визначено ринок міста Рівне, де очікується найвищий фінансовий результат.

Водночас стратегія «новий товар – старий ринок», яка передбачає впровадження виробництва соєвого молока, також характеризується позитивним економічним ефектом та сприяє диверсифікації товарного портфеля, зменшенню залежності підприємства від одного виду продукції й посиленню конкурентних позицій на наявному ринку.

Важливим чинником успішної реалізації обох стратегій є активізація маркетингово-рекламної діяльності. Загальний бюджет рекламної кампанії для виходу на нові ринки становить 105,0 тис. грн, при цьому основна його частка спрямована на використання цифрових каналів просування, що забезпечує ефективне охоплення цільової аудиторії та підвищення впізнаваності бренду.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих конкурентних стратегій диверсифікації є економічно доцільним і здатне забезпечити зростання обсягів реалізації, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Галіївський маслозавод» у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк І.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємств у контексті сучасних економічних умов. Економіка і менеджмент інноваційних технологій. 2021. № 4 (56). С. 23-26.
2. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98–101.
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 36. С. 11-18.
4. Бельтюклв Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія: сутність ьа формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. №2(12). С. 6-13.
5. Белова О. І. Формування тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. Економічний простір 2013. № 2. С. 52–57.
6. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. №4(52). С. 86-93.

7. Белоусов Я.І., Серебряк К.І., Белоусова Л.І. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 4(3). С. 5-10.

8. Божидай І. І. Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2019. Вип. 4. С. 6-10.

9. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. Траекторія науки. 2016. № 1(6). С. 98-115.

10. Болотна О.В., Малікова Ю.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність, види та стратегії формування. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2019. № 17(2). С. 11-15.

11. Боровік Л. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 3. С. 50- 59.

12. Бшарат Н. Методологічні засади оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельного підприємства. Ефективна економіка. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/Downloads/pdf/1_2019/9.pdf?op=1&z=7296

13. Варчук В.В., Лісний В.С., Сак Т.В. Розробка омніканальної стратегії як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. Сучасні технології маркетингу: матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. конф. 13 травня 2025 р. Відп. ред. проф. В. С. Рейкін. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 43-44.

14. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 827-833

15. Векслер Д. М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНАУ. 2019. № 4(1). С. 165-175.

16. Власенко В. О. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. С. 103-112.
17. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. Економіка: реалії часу. 2023. С. 83–87.
18. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
19. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 4. С. 7-24.
20. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90.
21. Гринчук Ю.С., Музиченко А.О., Приходько К.О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 35-46.
22. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2021. Вип. 161. С. 3-11.
23. Дергачова Г. М., Огінський О. С., Щемур В. Ю. Роль управлінських факторів у концепції стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/4_80_2022/10.pdf
24. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf
25. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Київ: ДАКККиМ, 2021. 144 с.

26. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1 (35). С. 16- 21

27. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 29-34.

28. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 16–21.

29. Згурська О. М. Фактори вибору стратегій диверсифікації підприємства. URL: [http://siee.zp.ua/images/journal/2019/4-1\(26\)2019.pdf](http://siee.zp.ua/images/journal/2019/4-1(26)2019.pdf)

30. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45-51.

31. Іщук С. О. Інноваційні стратегії в управлінні конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості. Науковий вісник. 2022. № 5. С. 95-100.

32. Кадирус І. Г., Курбацька Л.М. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії аграрних підприємств. Агросвіт. 2014. № 1. С. 3-5

33. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 334-344.

34. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.

35. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 14, ч. 1. С. 146–150.

36. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. Галицький економічний вісник. № 3. 2022. С. 81-90.

37. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 109-120.

38. Кузьміна О.М., Бусько А.О. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. Молодий вчений. 2022. № 11. С. 85-89.

39. Ліпич Л. Критерії вибору конкурентних логістичних стратегій підприємства. Економічний форум. 2022. № 3. С. 153-161.

40. Лісний В.С., Сак Т.В. Розробка конкурентної маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах. Стан та перспективи розвитку бізнессередовища в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнської науковопрактичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців. Рівненський державний гуманітарний університет. Рівне (28 листопада 2024 року). С. 113-115.

41. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2 (11). С. 31–35.

42. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2020. 484 с.

43. Морщенок Т. С., Острик А. Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7. С. 45–53.

44. 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.

45. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. № 3 (47). 2022. С. 94-103.

46. Писар Н.Б., Даниленко Д.А. Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2022. № 12. С. 63-71.

47. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
48. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
49. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
50. Про захист прав споживачів: Закон України від 10.06.2023 № 3153-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text>
51. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
52. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. №4. 64
URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf
53. Сак Т. В., Павлюк А. Ю. Обґрунтування конкурентної стратегії в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Проблеми та шляхи досягнення соціо-еколого-економічної безпеки на мікро-, мезо- та макрорівні: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (29 вересня 2017 р). Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. С. 166-169.
54. Сапотніцька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 49-52
55. Серезньова Г.О., Сиров В.В. Розробка алгоритму виробу конкурентної стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №10. С. 500-504.
56. Славінська Г.М. Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Технології та інновації. 2023. № 2 (39). С. 58-61.
57. Соболева Г.Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. №3(3). С. 19-26

58. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249–254.

59. Сукрушева Г. О., Сіра А. Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/115.pd

60. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

61. Терещенко І.О., Шульга Л.В. Острянин В.С., Пересадило Є.В. Бандурка Д.І. Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2023. № 22. С. 92-97.

62. Труніна І. М. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації. Часопис економічних реформ. 2015. № 3. (19) С. 43-49.

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

64. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22(3). С. 98-102.

65. Чигрин О.А., Хоменко Л.М., Калітай Г.Б. Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2021. Вип. 14. С. 107-118.

66. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Бандурка Д. І., Комар В. П., Артеменко О. Ю. Маркетингові чинники формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/762>

67. Щурко У.В. Стратегічне планування зміцнення конкурентоспроможності реального сектору економіки. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 4. С. 207-214.

68. Юрчишина Л. І., Тарасенко В. А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств у контексті їх стратегічного розвитку. Економічний вісник. 2019. № 3. С. 135–145.

69. Янчук Т., Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. Галицький економічний вісник. 2019. Том 58. № 3. С. 115- 120.

70. Яценко І.В., Герасименко А.В., Чайчевський В.Д. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. 2016. Вип. 97. С. 136-145.

71. Яців І. Застосування конкурентних стратегій в управлінні фінансовим станом сільськогосподарських підприємств. Аграрна економіка. 2021. Т. 14, № 3-4. С. 84- 92.

72. Aaker David A. Strategic Market Management: Global Perspectives. New York : John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 368 p.

73. Ansoff I.H. Implanting strategic management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International, 1984. 348 p.

74. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 490 p.

75. Child J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. Sociology. 1972. Vol. 6, No. 3. Pp. 1–22

76. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Harlow : Financial Times / Prentice Hall, 2002. 446 p.

77. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. London : Routledge, 2007. 181 p.

78. Hill C. W. L., Hansen G. S. A Longitudinal Study of the Causes and Consequences of Changes in Diversification in the U.S. Pharmaceutical Industry, 1977–1986. Strategic Management Journal. 1991. Vol. 12. Pp. 187–208.

79. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. New York : Harper & Row, 1985. 756 p.

80. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

ДОДАТКИ

