

31
09.06.2025

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ЯКУСЕВИЧ Єлизавета Володимирівна
(здобувач вищої освіти групи МО-67)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

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

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пашенко О.П.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент:
PhD Завалій Т.О.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Якусевич Є.В. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Рукопис.

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

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства та визначено напрями його вдосконалення.

Ключові слова: конкурентоспроможність, організаційно-економічний механізм, продукція підприємства, ринок, конкуренти.

Annotation

Yakusevych Ye.V. Organizational and Economic Support for the Competitiveness of Enterprise Products. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for obtaining the bachelor's degree in the field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management". State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the features of organizational and economic support for the competitiveness of enterprise products and identifies directions for its improvement.

Keywords: competitiveness, organizational and economic mechanism, enterprise products, market, competitors.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства</i>	7
1.1. Сутність та значення забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	7
1.2. Фактори впливу на забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	15
1.3. Методи і принципи оцінки забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	20
1.4. Інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання конкурентоспроможності продукції підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	29
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління організаційно-економічним забезпеченням конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «ГАЛИЧИНА»</i>	32
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	32
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	39
2.3. Оцінка організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	46
2.4. Розробка шляхів удосконалення організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	57
Висновки до розділу 2.....	66
<i>Висновки</i>	69
<i>Список використаних джерел</i>	72
<i>Додатки</i>	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлюється тим, що в умовах динамічного розвитку ринкової економіки та зростаючого рівня конкуренції підприємства змушені постійно вдосконалювати свої виробничі, фінансові та управлінські процеси. Забезпечення конкурентоспроможності продукції стає ключовим фактором виживання та успішного функціонування компаній, адже лише ті компанії, які ефективно адаптуються до змін зовнішнього середовища, можуть досягти стабільного зростання та зайняти лідируючі позиції на ринку.

Організаційно-економічний механізм конкурентоспроможності охоплює широкий спектр інструментів, включаючи оптимізацію витрат, підвищення якості продукції, впровадження інновацій та ефективне використання ресурсів. Рациональне поєднання зазначених факторів дозволяє підприємству не лише зміцнювати свої позиції серед конкурентів, але й формувати довгострокові конкурентні переваги, що є критично важливим у сучасних умовах глобалізації та нестабільності економічного середовища.

Питанням організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства присвячено праці як Д.О. Барабася, Н.М. Богацької, А.В. Вакуленка, Т.І. Гончарук, А.П. Гречана, М.П. Денисенка, Р.І. Жовновача, Г.І. Кадируса, О.Є. Кузьміна, Т.В. Омеляненко, С.Ю. Хамініча, К.О. Шиловой та ін. Водночас, не зважаючи на вагому кількість досліджень, маємо відзначити, що подальший розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування та реалізації резервів покращення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства залишається актуальним завданням.

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

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства та розробці шляхів удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції в діяльності ТОВ «МК «Галичина».

Відповідно до мети бакалаврської кваліфікаційної роботи було визначено ряд **завдань**:

- розкрити сутність та значення забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- визначити фактори впливу на забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- провести дослідження методів і принципів оцінки забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- узагальнити напрями інформаційного забезпечення та нормативно-правове регулювання конкурентоспроможності продукції підприємства ;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «МК «Галичина»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «МК «Галичина»;
- оцінити організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина»;
- розробити шляхи для вдосконалення організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина».

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є процес організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та прикладних засад організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи наукового дослідження: аналізу та синтезу – для систематизації існуючих підходів до визначення конкурентоспроможності продукції підприємства; групування – для класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції; системного аналізу – для визначення методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції; економіко-математичного моделювання – для діагностики ключових показників ТОВ «МК «Галичина»; структурний – для проведення оцінки організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «МК «Галичина»; прогнозування – для розробки можливих напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина».

Інформаційною базою дослідження слугують фундаментальні наукові праці українських та зарубіжних науковців у галузі менеджменту, матеріали періодичних видань, монографії, нормативно-правові акти, електронні ресурси мережі Інтернет, управлінська та фінансова звітність ТОВ МК «Галичина» та результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці ряду практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина».

Структура та обсяг. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 71 сторінці друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 63 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Ключовою характеристикою підприємства в контексті ведення боротьби за основних споживачів є рівень конкурентоспроможності. Вона відображає конкретні переваги над конкурентами, базуючись на сукупності показників результативності діяльності на ринку за певний період часу. Конкуренція змушує підприємство досягати високої загальної ефективності і саме завдяки конкуренції створюються умови для зниження витрат на реалізацію продукції, оновлення асортименту та підвищення якості і, як наслідок, задоволення потреб споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових показників їх розвитку в ринкових умовах. Дане питання вивчалось багатьма науковцями. Засновниками теоретичної бази конкурентоспроможності вважаються такі вчені, як М. Портер, В. Стівенсон, С.Л. Брю та інші. У своїх працях вони досліджували економічну природу конкурентоспроможності, критерії її оцінки та чинники, що впливають на даний показник.

Проте, на сьогоднішній день не існує єдиного загальновизнаного підходу до визначення поняття «конкурентоспроможність». Динамічні зміни в бізнес-середовищі породжують все більшу кількість факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності, що ставить компанії перед новими викликами. Саме такі зміни призводять до перегляду методів оцінки конкурентоспроможності та пошуку шляхів їх вдосконалення.

Сучасні підходи науковців щодо визначення сутності поняття «конкурентоспроможність» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Сучасні підходи науковців щодо визначення сутності поняття
«конкурентоспроможність підприємства»**

Джерело	Визначення
Вараксіна О.В.	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства ефективно функціонувати та зберігати свої позиції на ринку в умовах жорсткої конкуренції, враховуючи сукупність чинників, які впливають на її діяльність, і можливість адаптації до змінних умов зовнішнього середовища.
Волошин А.В.	Конкурентоспроможність – це порівняльна перевага підприємства стосовно інших підприємств у певній галузі як усередині країни, так і за її межами.
Головко І.С.	Конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта господарювання у поточний момент та у в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.
Загурський О.М.	Конкурентоспроможність – це комплексна економічна категорія, що відображає здатність підприємства створювати, пропонувати і продавати продукцію на рівні, що забезпечує стабільне положення на ринку в умовах конкуренції
Колісниченко С.В.	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, використовуючи ресурси та можливості, щоб перевершувати конкурентів за різними критеріями, включаючи якість продукції, вартість та інновації.
Лупак Р.Л.	Конкурентоспроможність – це рівень здатності підприємства конкурувати з іншими суб'єктами ринку шляхом забезпечення ефективної діяльності, використання конкурентних переваг та адаптації до мінливих умов середовища.
Новікова К.В.	Конкурентоспроможність – це інтегральна характеристика, що відображає здатність підприємства утримувати та розширювати свої ринкові позиції завдяки високій якості продукції, ефективності виробництва та оптимальним стратегіям управління.
Портер М.	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства займати стабільні позиції в галузі, перевершуючи конкурентів завдяки використанню стратегічних конкурентних переваг, таких як низькі витрати чи диференціація продукції.

Джерело: складено автором на основі [8, с. 12; 9, с. 85; 12, с. 67; 22, с. 38; 32, с. 23; 35, с. 81; 38, с. 201; 41, с. 89]

З табл. 1.1 можна зробити висновок, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика здатності підприємства ефективно функціонувати на ринку та утримувати власні конкурентні позиції. Конкурентоспроможність визначається через можливість використовувати ресурси, конкурентні переваги та інновації для перевершення конкурентів, забезпечуючи при цьому стабільну

ефективність виробництва, високу якість продукції та адаптацію до мінливих умов ринкового середовища.

Конкурентоспроможність підприємства є складним поняттям та залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників. У сучасній економічній літературі науковці наголошують на низці важливих характеристик, що визначають даний показник. Кожна з цих характеристик відображає окремі аспекти здатності підприємства виживати і процвітати в умовах конкуренції.

На рис. 1.1 наведено ключові характеристики конкурентоспроможності підприємства.

Порівнянність	• підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства завжди розглядається у відносному контексті
Просторовість	• вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його позицій на конкретному ринку
Динамічність	• наголошує на мінливому характері конкурентоспроможності підприємства
Предметність	• конкурентоспроможність формується на основі конкретного набору параметрів, які можуть бути об'єктивно виміряні
Атрибутивність	• відображає унікальні риси або особливості підприємства, що надають йому конкурентні переваги
Врахування внутрішніх та зовнішніх умов	• формування умов для повного розуміння конкурентних позицій підприємства
Релевантність	• оцінка конкурентоспроможності підприємства лише в межах певного ринку, на якому воно функціонує
Системний характер	• врахування всієї сукупності параметрів та чинників, які формують конкурентні позиції підприємства

Рис. 1.1. Ключові характеристики конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [5; 21]

З рис. 1.1 можна зробити висновок, що конкурентоспроможність є багатогранним поняттям, що охоплює низку важливих характеристик, кожна з яких визначає здатність підприємства функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Основні характеристики включають порівнянність, просторовість і динамічність. Діяльність підприємства оцінюється шляхом порівняння з

конкурентами, що діють на тому ж ринку, а його конкурентоспроможність залежить від умов конкретного ринку та може змінюватися з часом. Все це вимагає постійного проведення аналізу й адаптації до нових ринкових умов, щоб підтримувати свої позиції на ринку.

Інші важливі характеристики, такі як атрибутивність, предметність та системність, відображають фактори, що формують конкурентоспроможність, включаючи унікальні риси підприємства, його внутрішні ресурси та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні умови функціонування підприємства, що дозволяє краще використовувати наявні можливості та ефективніше відповідати на виклики ринку. У результаті слід констатувати, що конкурентоспроможність є комплексною властивістю, яка формується завдяки взаємодії різних факторів, що мають вирішальне значення для стійкості та розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність продукції є однією зі складових загальної конкурентоспроможності підприємства. Провідні науковці у своїх працях використовують досить різноманітні підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність продукції», що наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Підходи науковців до визначення сутності поняття
«конкурентоспроможність продукції»**

Джерело	Визначення
Л.В. Балабанова, В.В. Холод [1, с. 164]	Конкурентоспроможність продукції – це вище (порівняно із заміниками продукції на ринку) співвідношення якості та ціни, що відповідають вимогам ринку та задовольняють ключові потреби покупців, таким чином створюючи переваги продукції на ринку
В.І. Гринь [13, с. 88]	Конкурентоспроможність продукції – це здатність якості та вартості продукції відповідати вимогам ринку і забезпечувати необхідний рівень
О.І. Драган [16, с. 32]	Конкурентоспроможність продукції – це ступінь її відповідності до потреб споживачів у різних аспектах (економічний, екологічний та ін.)
Г.З. Леськів, В.І. Франчук, [34, с. 61]	Конкурентоспроможність продукції – це її здатність конкурувати на відкритому ринку, враховуючи якість, купівельну спроможність, а також динамічність ринкового середовища

Джерело: складено автором на основі [1, с. 164; 13, с. 88; 16, с. 32; 34, с. 61]

Аналізуючи різні підходи науковців до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність продукції», можна визначити їх як часткові, так і суттєві відмінності, що пояснюється такими аспектами:

- оцінка конкурентоспроможності продукції має короткостроковий характер, оскільки її актуальність змінюється залежно від ринкових умов, тоді як конкурентоспроможність підприємства розглядається в довгостроковій перспективі;

- конкурентоспроможність продукції аналізується як окрема категорія, що стосується певної номенклатури продукції, тоді як конкурентоспроможність підприємства охоплює весь асортимент виробленої продукції;

- визначення рівня конкурентоспроможності підприємства зазвичай здійснюється безпосередньо ними або їх представниками, у той час як рівень конкурентоспроможності продукції оцінюється безпосередньо споживачами в процесі купівлі та використання товарів.

На сьогоднішній день достатньо високий рівень конкурентоспроможності підприємства повністю залежить від конкурентоспроможності його продукції. Шляхом створення конкурентних переваг зростає конкурентоспроможність підприємства у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами, які також реалізують на ринку свою продукцію. Даний взаємозв'язок наведено на рис. 1.2.

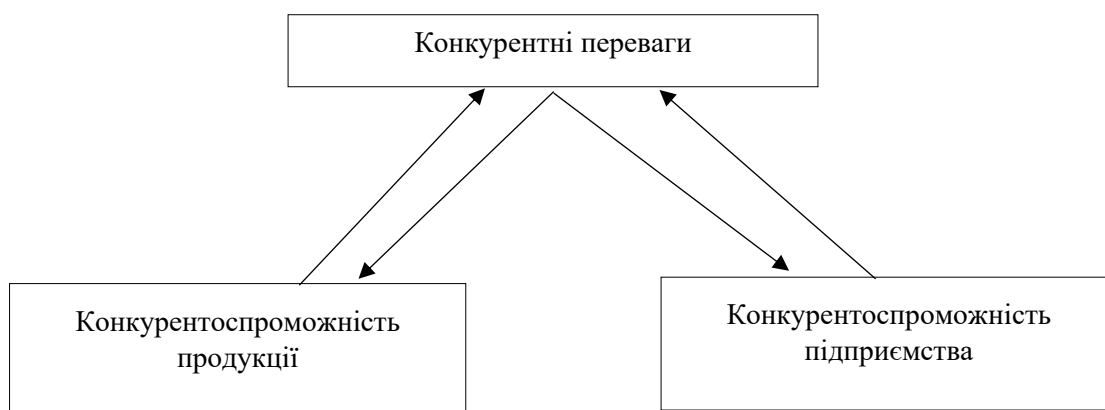


Рис. 1.2. Взаємозв'язок конкурентних переваг із конкурентоспроможністю продукції та конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [35, с. 160]

Саме конкурентні переваги підприємства є основою для досягнення ним конкурентоспроможності як на рівні кожного окремого продукту, так і на рівні підприємства в цілому. Підприємства, що володіють унікальними ресурсами, технологіями або компетенціями, здатні створювати товари, які вирізняються на ринку та задовольняють потреби споживачів краще за конкурентів. Саме такі переваги забезпечують йому лідерство у конкурентній боротьбі.

Процес забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства включає в себе етапи, що наведено на рис. 1.3.

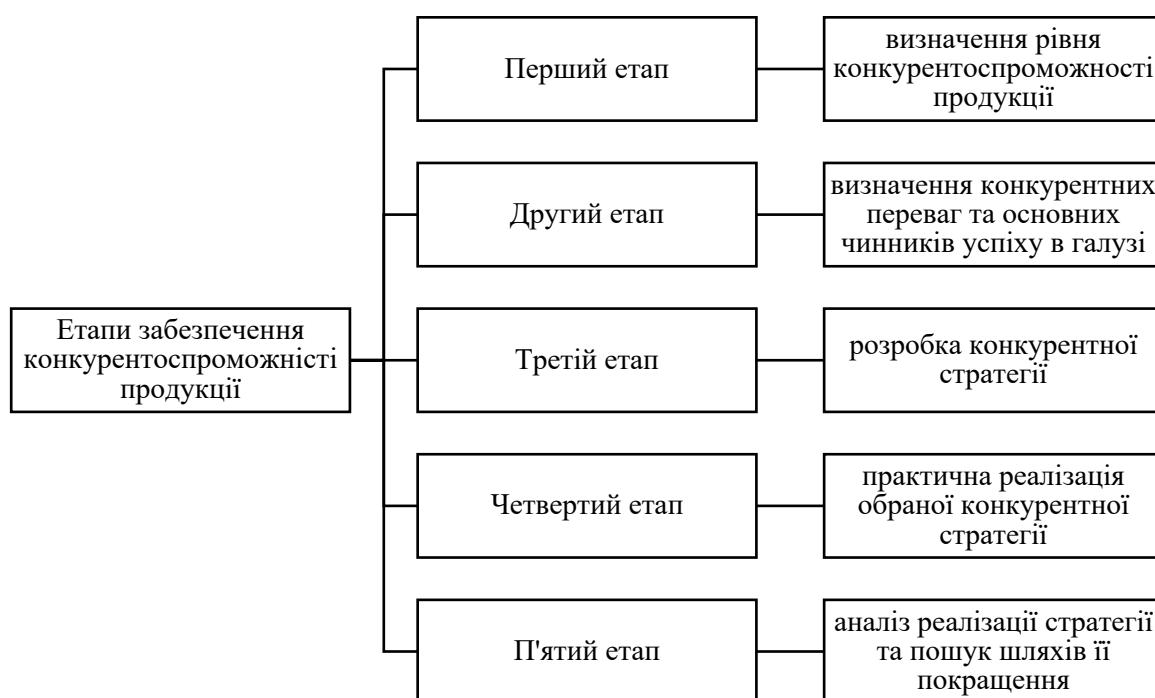


Рис. 1.3. Процес забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [31, с. 919]

Загалом, управління конкурентоспроможністю товару базується на контролі двох найбільш вагомих аспектів. Перший аспект стосується споживчої цінності продукції, що виражається через її якість та рівень супутнього обслуговування. Другий аспект охоплює витрати покупця, які виникають як під час придбання товару, так і в процесі його використання.

У системі параметрів конкурентоспроможності продукції підприємства науковці виокремлюють технічні, економічні та нормативні, що наведено на рис. 1.4.

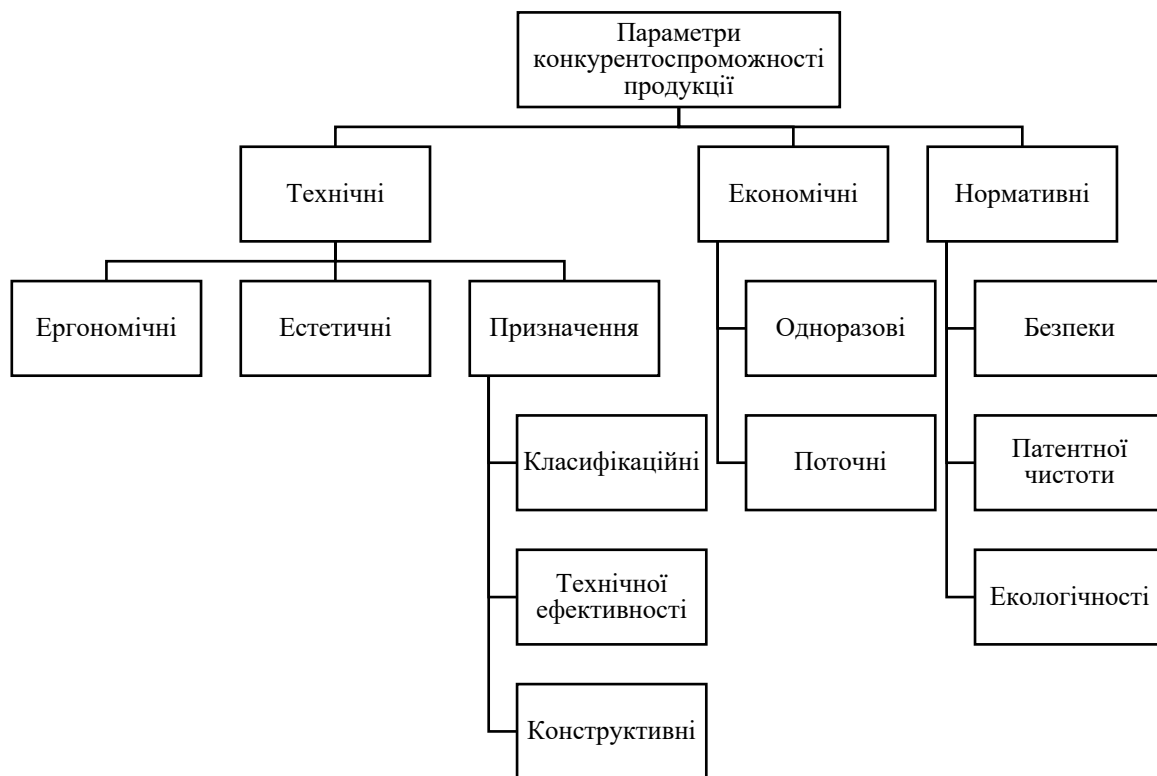


Рис. 1.4. Параметри конкурентоспроможності продукції підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [57, с. 72]

Технічні параметри конкурентоспроможності продукції визначають її функціональність, зручність використання та привабливість для споживачів:

- ергономічні характеристики забезпечують комфорт під час експлуатації товару, враховуючи дизайн, розміри та рівень відповідності фізіологічним особливостям людини;

- естетичні характеристики визначають зовнішній вигляд продукції, гармонійність форм і кольорову гаму, що особливо важливо для споживчих товарів;

- призначення товару включає класифікацію, що визначає належність до певної категорії, а також технічну ефективність, яка відображає надійність і довговічність виробу.

Економічні параметри визначають рівень фінансових витрат, пов'язаних із придбанням та використанням продукції. Одноразові витрати – це початкова вартість товару, яка є ключовим фактором при виборі споживачем. Разом із цим підприємству необхідно враховувати поточні витрати, які включають витрати на виробництво, адміністративні витрати, витрати на збут та інші витрати. Оптимальне співвідношення ціни та витрат є важливим чинником, що впливає на вибір товарів споживачами та їх конкурентоспроможність на ринку.

Нормативні параметри визначають відповідність продукції стандартам, правовим нормам та екологічним вимогам:

- параметри безпеки гарантують, що товар не становить загрози для здоров'я споживачів і відповідає встановленим нормам безпечності;
- патентна чистота передбачає відсутність порушень прав інтелектуальної власності, що є важливим для легального виробництва та реалізації продукції;
- екологічні параметри дають змогу оцінити вплив товару на навколишнє середовище, включаючи використання виключно екологічно чистих матеріалів, можливість вторинної переробки та мінімізацію шкідливих викидів.

Отже, конкурентоспроможність є однією з основних складових успіху, що досягається завдяки значним зусиллям як менеджменту підприємства, так і його працівників. В умовах сучасного мінливого ринку конкурентні переваги можуть бути здобуті тільки за умови ефективного використання ресурсів, виготовлення конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення діяльності. Конкурентоспроможність продукції визначається системою показників і параметрів, що відображають її кількісні та якісні характеристики, при цьому оцінку проводять як споживачі, так і товаровиробники, що дозволяє визначити тенденції і напрями підвищення конкурентоспроможності для покращення діяльності підприємства.

1.2. Фактори впливу на забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Фактори, що визначають конкурентоспроможність продукції, включають різноманітні чинники, які впливають на здатність підприємства ефективно працювати на ринку та успішно конкурувати з іншими учасниками. Ці фактори можуть бути різними і залежати від конкретних спектрів, таких як галузь діяльності підприємства, рівень технологічних розробок, науково-технічні можливості, фінансові ресурси тощо. Своєчасне управління і регулярний моніторинг усіх перелічених чинників дозволяють підприємству підтримувати стабільну конкурентоспроможність на ринку.

Станіславик О.В. визначає наступні зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності продукції підприємства. До зовнішніх відносяться: рівень державного регулювання та розвитку економіки країни, стан внутрішніх реформ, гармонійність нормативно-правової бази, фактори, що впливають на споживчий попит, кількість та структура природних монополій, а також ефективність діяльності АМК. Внутрішні фактори включають технічний рівень виробництва продукції, організацію виробництва та управління ним, систему формування попиту на продукцію і стан ресурсного забезпечення, включаючи фінансові та інноваційні можливості підприємства [46, с. 226].

О.Г. Янковий наводить інші аспекти стосовно зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності продукції підприємства. До зовнішніх факторів учений відносить політичну ситуацію в державі, економічні зв'язки, наявність конкурентів, рівень техніки та технологій, систему управління виробництвом а також законодавчу базу. До внутрішніх факторів учений відносить систему і методи управління підприємством, організацію виробничих процесів, маркетингову орієнтацію, інноваційні технології виробництва та якість продукції [58, с. 128].

О.А. Гавриш, В.В. Гриценко та З.В. Григорова пропонують поділяти фактори конкурентоспроможності на макрорівень, мезорівень та мікрорівень.

На макрорівні важливими є інвестиційна та податкова політика, а також рівень розвитку науково-технічного прогресу. Мезорівень включає інтенсивність розвитку галузі, кількість учасників ринку та місткість ринку, а також наявність суміжних галузей. Мікрорівень визначається організаційно-правовою формою діяльності підприємства, техніко-економічним рівнем виробництва продукції та його фінансово-економічним станом [10, с. 131].

Кузьмін О.Є. підкреслює значення зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають конкурентоспроможності держави, нормативно-правове регулювання економіки, державну підтримку науки й інновацій, а також національну систему стандартизації. Внутрішні фактори визначаються структурними аспектами підприємства, такими як організаційна структура, ресурсні фактори (постачальники та сировина), технічні фактори (патентовані технології та обладнання), а також управлінські та різні ринкові аспекти, включаючи маркетингову стратегію й ефективність збуту [33, с. 57].

В.О. Герасимова та Е.О. Резанов зосереджують увагу на внутрішніх та зовнішніх факторах середовища підприємства. Вони відзначають важливість поліпшення цінової політики, асортименту товарів, стабільної інноваційної діяльності та ефективності мотивації праці в межах внутрішнього середовища підприємства. Зовнішні фактори включають сприятливі зміни в законодавстві, поліпшення інфраструктури ринку, наявність певного контролю за виконанням антимонопольного законодавства та забезпечення інвестиційної привабливості [11, с. 94].

І.В. Булах та Т.Б. Надтока виділяють зовнішні та внутрішні фактори, такі як науково-технічний прогрес, державна політика в галузі ціноутворення та оподаткування, а також інфраструктура ринку. Внутрішні фактори включають маркетингову діяльність, фінансову стабільність, старіння технологій, а також кваліфікацію персоналу та корпоративну культуру [6, с. 63].

Загалом, фактори конкурентоспроможності продукції підприємства науковці поділяють на зовнішні та внутрішні, які охоплюють широкий спектр різних аспектів. Зовнішні фактори включають в себе економічне середовище,

регулювання з боку органів державної влади, політичну ситуацію, наявність конкурентів, інвестиційну політику та інфраструктуру ринку, а також науково-технічний прогрес та рівень законодавчого забезпечення. Внутрішні фактори фокусуються на організаційній структурі підприємства, системі управління, технологічному рівні виробництва, маркетингових стратегіях та ресурсних можливостях підприємства. Всі ці фактори взаємодіють і визначають здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов ринку та підтримувати свою конкурентоспроможність на ньому.

Схематично зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності продукції підприємства узагальнено на рис. 1.5.

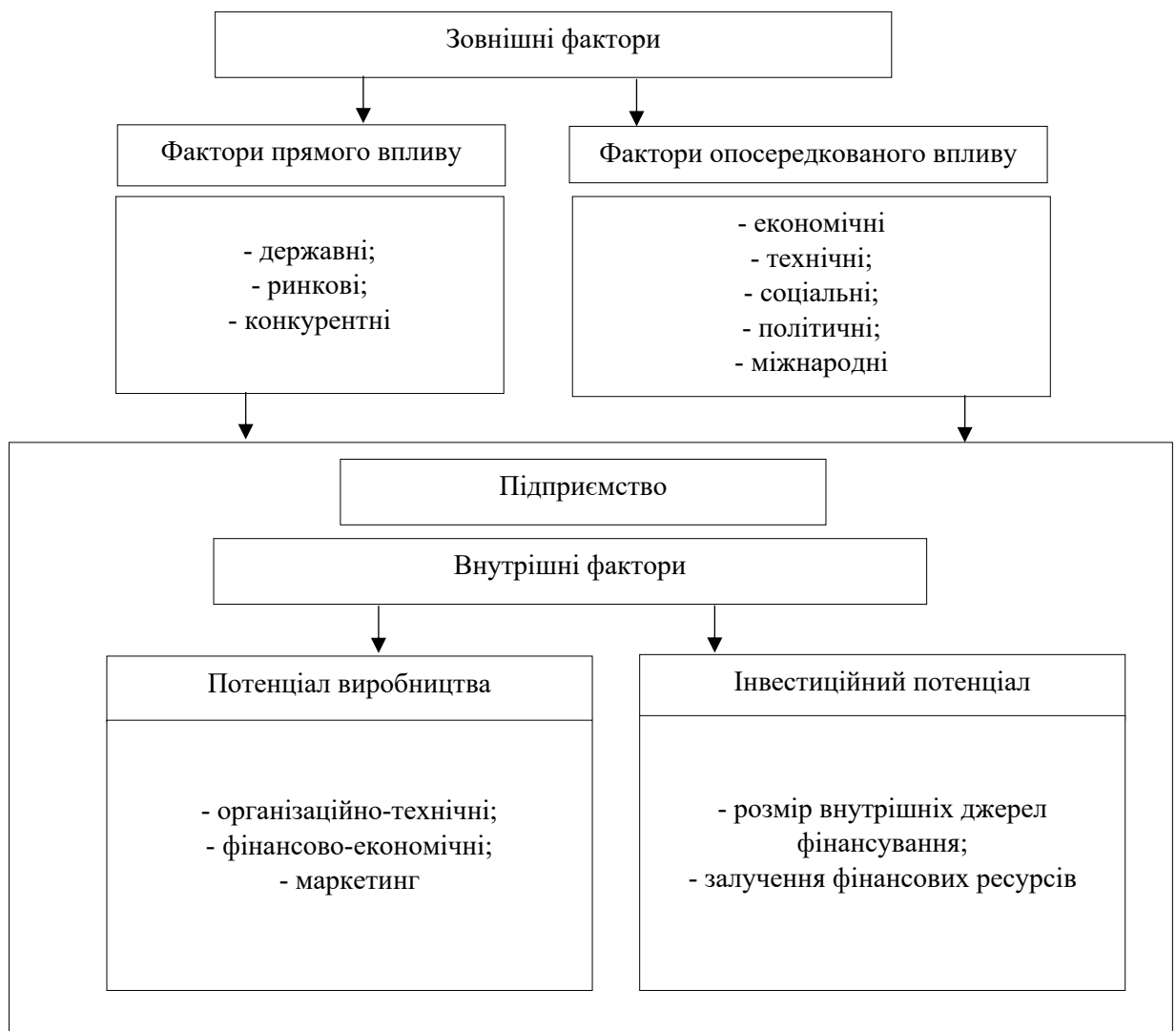


Рис. 1.5. Фактори конкурентоспроможності продукції підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [55, с. 138]

З рис. 1.5 можна зробити висновок, що фактори зовнішнього середовища поділяються на фактори прямого та опосередкованого впливу, а фактори внутрішнього середовища включають в себе виробничий та інвестиційний потенціал підприємства. До факторів внутрішнього середовища належить якість продукції, цінова політика, маркетингові стратегії, інноваційність в управлінні й виробнича організація, репутація підприємства на ринку, рівень комунікації з цільовою аудиторією, кваліфікація персоналу тощо.

Окрім вище перелічених внутрішніх і зовнішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності продукції існує низка взаємопов'язаних між собою факторів, які відрізняються за характером своєї дії. Групи класифікації факторів конкурентоспроможності продукції підприємства наведено на рис. 1.6.

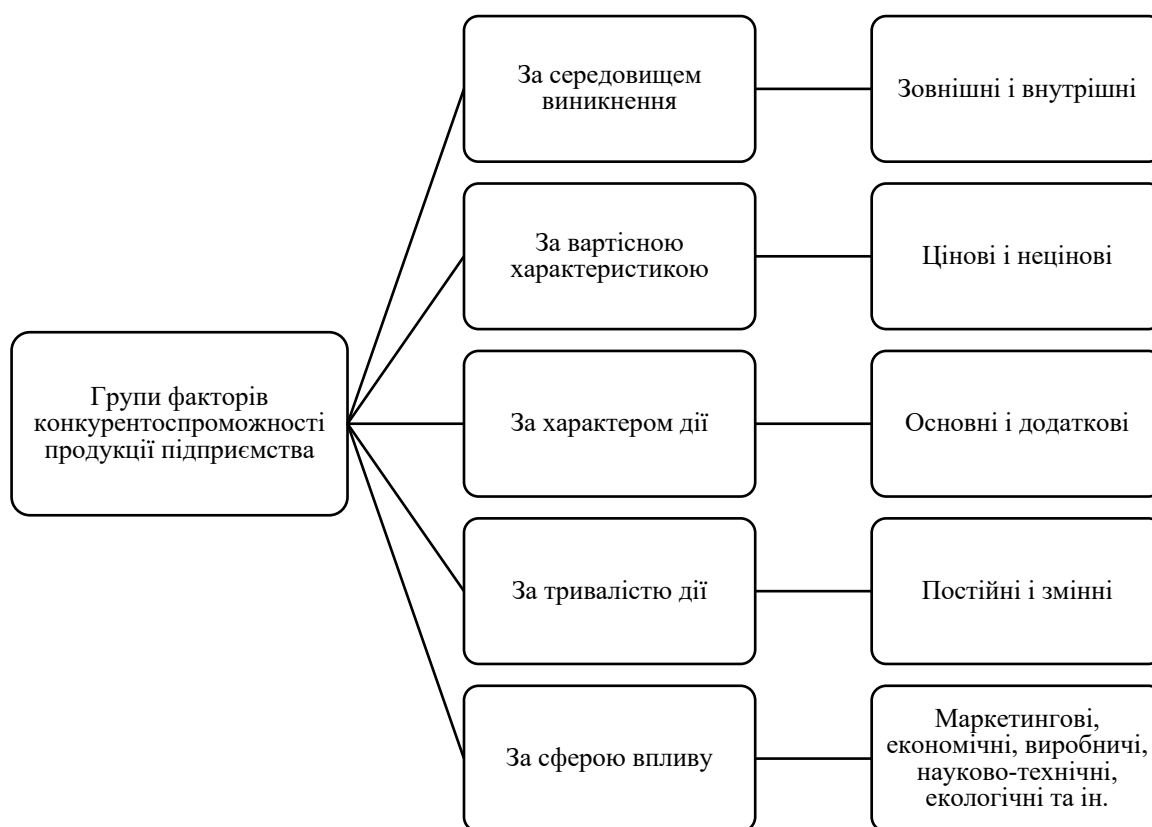


Рис. 1.6. Групи факторів конкурентоспроможності продукції підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [28]

До цінових факторів конкурентоспроможності продукції підприємства належить рівень її цін, співвідношення з цінами конкурентів, гнучкість цінової політики, система знижок та акцій, умови кредитування та фінансові умови. Ефективне управління ціновими факторами дозволяє підприємству залучити споживачів та максимізувати прибуток. До нецінових факторів відносяться якісні характеристики продукції, їх функціональний дизайн, інноваційність, сервісне обслуговування, репутація бренду, імідж підприємства, а також різні екологічні та соціальні аспекти. Концентрація на нецінових факторах дає змогу створити унікальну цінність для споживачів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Основні фактори мають вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції. Вони є найбільш значущими для споживачів і суттєво впливають на їх вибір. Для харчових продуктів самими основними факторами є смак, термін придатності та харчова цінність. Додаткові фактори відіграють допоміжну роль у формуванні конкурентоспроможності. Вони можуть впливати на рішення споживачів про покупку, але не є визначальними. Для одних споживачів вагоме значення має місце виробництва продукції, а для інших – його упаковка або доступність.

Постійні фактори діють протягом тривалого періоду часу та мають системний характер. До них належить технологічний рівень виробництва, кваліфікація персоналу, репутація підприємства, а також ефективність системи управління якістю. Змінні фактори можуть змінюватися під впливом різних чинників, таких як ринкова кон'юнктура, дії конкурентів, зміни вподобань споживачів. До них відносяться ціни на сировину, ефективність рекламних кампаній та сезонні коливання попиту. Підприємство повинне адаптуватися до змінних факторів, щоб зберегти свій рівень конкурентоспроможності.

За сферою впливу виділяють групи факторів конкурентоспроможності, як:

- маркетингові фактори, такі як дослідження ринку, розробка нового продукту, ціноутворення, розповсюдження та реклама;

- економічні фактори, що включають фінансовий стан підприємства, ефективність використання всіх ресурсів та продуктивність праці;
- виробничі фактори, серед яких технологічне оснащення, організація виробництва та якість сировини;
- науково-технічні фактори, що відображають рівень науково-технічного розвитку та здатність до інновацій;
- екологічні фактори, що визначають вплив підприємства на навколишнє середовище;
- інші фактори, такі як соціальні, політичні та правові.

Отже, на сучасному етапі розвитку все ще триває процес формування теоретичних основ конкурентоспроможності продукції підприємства, оскільки й досі не існує єдиного підходу щодо визначення системи факторів і умов, що забезпечують здатність суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку з іншими учасниками. Під час аналізу теоретичних основ були розглянуті різні підходи авторів до визначення факторів конкурентоспроможності, а також умови, які сприяють її забезпеченню. Проте, незважаючи на велику кількість досліджень, багато аспектів факторів та умов конкурентоспроможності ще потребують доопрацювання, зокрема, таких, які б враховували всі чинники діяльності сучасного підприємства і забезпечували його здатність зберігати конкурентоспроможність продукції.

1.3. Методи та принципи оцінки забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Низька конкурентоспроможність продукції підприємства на сьогодні є однією з ключових причин кризових явищ в економіці, що робить цю проблему особливо досить актуальною. Ефективне управління конкурентоспроможністю продукції є важливим інструментом її оцінювання у діяльності підприємства. Водночас, через унікальні особливості продукції різних галузей і специфіку

попиту на неї, застосування лише одного універсального підходу до аналізу конкурентоспроможності не є доцільним [2, с. 560].

На сьогоднішній день науковці схилиються до думки, що методи аналізу конкурентоспроможності підприємства включають в себе оцінку показників господарсько-економічної діяльності, які визначають успіх на ринку порівняно з системою показників конкурентів [37, с. 63]. У той же час, практично всі науковці у своїх працях вказують на те, що досі не існує єдиної методики для створення системи показників, які дають змогу комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції підприємства.

Якщо підприємство оцінює конкурентоспроможність своєї продукції, воно повинне [43]:

- створити управлінські завдання для визначення підходів до виробництва, маркетингу, фінансування, інформаційного та організаційного забезпечення;
- прийняти управлінські рішення щодо скорочення витрат, зосередитись на певному сегменті ринку та укласти контракти;
- адаптувати підприємство до ринкових умов, що дає йому перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту та забезпечить стійкість;
- розробити певні стратегії розвитку конкурентних переваг продукції, включаючи технічні інновації, наступальні заходи, спрямовані на закріплення довгострокових переваг, а також захисні заходи, спрямовані на попередження дій учасників, планування виходу на нові ринки та залучення інвесторів.

Розподіл методів аналізу конкурентоспроможності продукції можна поділити на кількісні методи – характеризуються неперервністю, високим рівнем математичної формалізації та об'єктивністю результатів і якісні – мають наступні характерні риси: високий ступінь суб'єктивізму, дискретність та низький рівень математичної формалізації результативних оцінок.

Узагальнену класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства наведено на рис. 1.7.

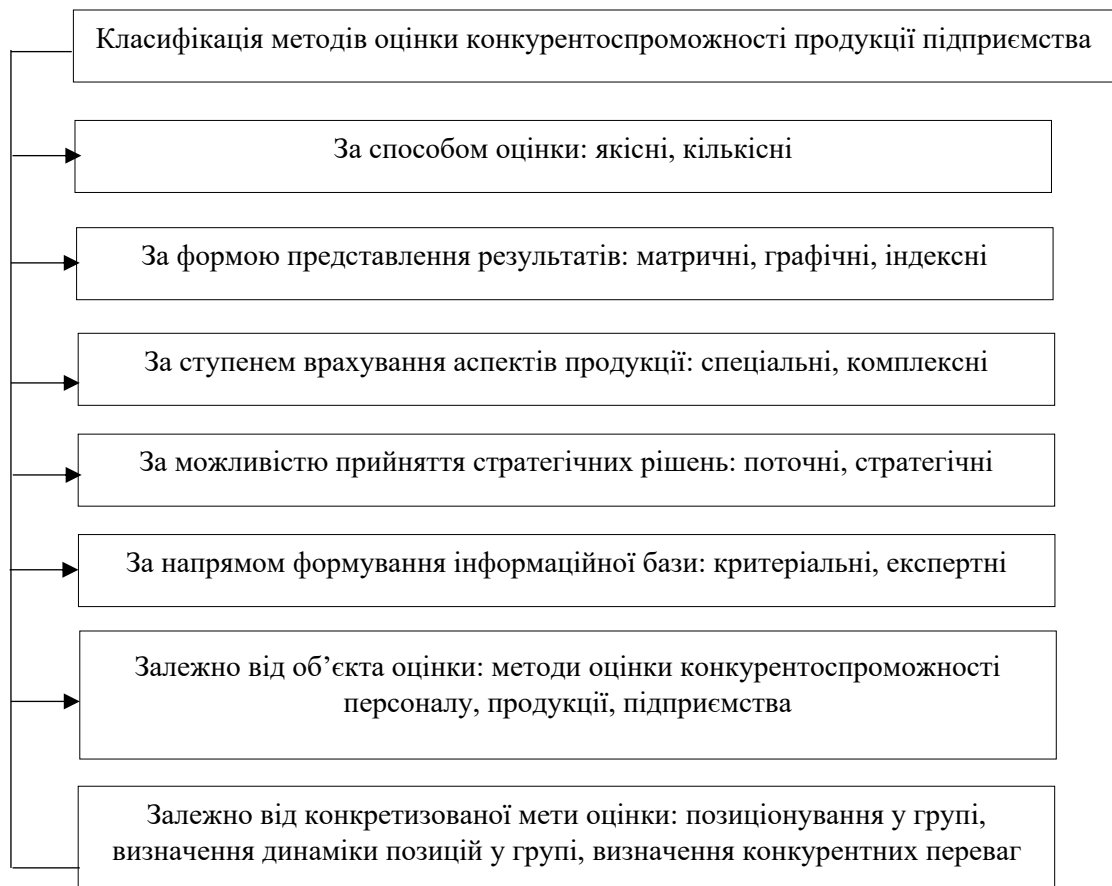


Рис. 1.7. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [40, с. 141]

Вибираючи найбільш доцільні методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства необхідно враховувати – з найменшими витратами та за короткий період часу отримати достовірну і повну інформацію, яка дозволить з мінімальною погрішністю об'єктивно, якісно і кількісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства і його продукцією. Важливо також, щоб методи були адаптивними до змін ринкового середовища та дозволяли підприємству швидко реагувати на виклики конкуренції.

Існують різні методи оцінки конкурентоспроможності продукції, але найпоширенішими є ті, що характеризують ринкові позиції підприємства і його продукції. Їх можна поділити на матричні, графічні, індексні, аналітичні та комплексні, характеристики яких наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Система методів оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

Методи	Характеристика
Матричні	Матриця БКГ, матриця І. Ансофа, матриця MsKinsey, матриця конкурентних стратегій М. Портера, модель ADL, матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз
Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності, метод «профілів», метод заснований на теорії життєвого циклу товару, карта стратегічних груп, дослідження кривої досвіду, метод аналізу на основі функцій бажаності, метод семантичного диференціалу, метод побудови конкурентного простору
Індексні	Метод оцінки конкурентних переваг підприємств-конкурентів, метод оцінки ефективної конкуренції, різні інтегральні методи, методи самооцінки, метод оцінки конкурентоспроможності продукції, метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена
Аналітичні	Чотирискладовий показник концентрації CR4, метод різниць, індекс Херфіндала-Хіршмана, індекс Розенблюда, метод балів, метод рангів, модель з ідеальною точкою
Комплексні	Таксономічний метод, метод радара, метод бенчмаркінгу

Джерело: складено автором на основі [44; 51]

Матричні методи включають різноманітні стратегічні інструменти, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність продукції підприємства на основі взаємозв'язків між ринком, конкурентами та можливостями підприємства. Серед них найбільш поширеними є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця І. Ансофа, матриця McKinsey, матриця конкурентних стратегій М. Портера, модель ADL, матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда. Також до цієї групи належать SWOT-аналіз, SPACE-аналіз і STEP-аналіз, які допомагають підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, а також проаналізувати зовнішнє середовище.

Графічні методи спрямовані на візуалізацію конкурентних переваг. Вони дають змогу більш наочно оцінити конкурентні позиції продукції на ринку. До таких методів належать такі, як: багатокутник конкурентоспроможності; метод «профілів»; карта стратегічних груп, дослідження кривої досвіду, метод аналізу на основі функцій бажаності, метод, заснований на теорії життєвого циклу товару, метод семантичного диференціалу та метод побудови конкурентного

простору. Використання цих методів дозволяє швидко порівняти продукцію підприємства із продукцією конкурентів за основними характеристиками.

Індексні методи застосовуються для проведення кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. В основу даних методів покладено розрахунок відповідних індексів та показників, що дають змогу об'єктивно оцінити конкурентні переваги підприємства та його продукції. До цієї групи методів належать метод оцінки конкурентних переваг підприємств-конкурентів, метод оцінки ефективної конкуренції, різні інтегральні методи, методи самооцінки, метод оцінки конкурентоспроможності продукції та метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена.

Аналітичні методи передбачають застосування різних математичних моделей і статистичних показників для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. До них належать чотирискладовий показник концентрації CR4, метод різниць, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс Розенблюда, метод балів, метод рангів та модель з ідеальною точкою. Ці методи допомагають оцінити рівень концентрації ринку, ступінь тиску з боку конкурентів та можливості підприємства зайняти сильні конкурентні позиції.

Комплексні методи об'єднують у собі кілька підходів та дозволяють отримати узагальнену оцінку конкурентоспроможності продукції. До них належать таксономічний метод, метод радара та метод бенчмаркінгу. Ці методи враховують спектр факторів, що впливають на конкурентоспроможність, і дозволяють підприємству визначити напрями стратегічного розвитку.

Для ефективної оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства необхідно дотримуватися певних принципів, які забезпечують об'єктивність, точність та релевантність отриманих результатів. Врахування таких принципів дозволяє підприємству не лише отримати реалістичну картину своїх ринкових позицій, але й визначити стратегічні напрями розвитку та підвищення рівня конкурентних переваг. Ключові принципи, яких слід дотримуватися у процесі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Ключові принципи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

Принципи	Характеристика
Об'єктивності	Оцінка повинна базуватися на реальних, достовірних даних, що характеризують продукцію та її конкурентні позиції
Комплексності	Аналіз має враховувати всі аспекти конкурентоспроможності: її ціну, рівень попиту на неї, маркетингову стратегію, фінансові показники та позиціонування на ринку
Системності	Оцінка конкурентоспроможності продукції має проводитися з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також взаємозв'язків між ними
Динамічності	Конкурентне середовище постійно змінюється, тому оцінка повинна враховувати можливість швидкого реагування на зміни на ринку
Порівняності	Результати аналізу мають бути повністю співставні з даними конкурентів, галузевими стандартами та ринковими трендами.
Адаптивності	Методи оцінки повинні бути гнучкими та адаптивними до змін зовнішнього середовища, а також внутрішніх трансформацій підприємства
Практичності	Результати оцінки повинні бути придатними для подальшого впровадження в управлінські рішення та розробки стратегій розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [4, с. 167]

З табл. 1.4 можна зробити висновок, що дотримання ключових принципів оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства є необхідною умовою для забезпечення її об'єктивності, комплексності та системності. Врахування динамічності ринкового середовища, порівняння з конкурентами та адаптація методів дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни та посилювати свої позиції. Крім того, практична спрямованість оцінки сприяє ефективному використанню отриманих результатів для прийняття стратегічних рішень, що підвищують конкурентні переваги та сприяють сталому розвитку підприємства.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства є складним та процесом, який вимагає застосування різних методів аналізу, врахування численних факторів впливу та дотримання ключових принципів оцінювання. Використання як кількісних, так і якісних підходів дозволяє підприємству отримати повну картину своїх ринкових позицій та приймати

ефективні управлінські рішення. Важливим аспектом є адаптивність методів аналізу до змін конкурентного середовища, що забезпечує гнучкість та стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

1.4. Інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання конкурентоспроможності продукції підприємства

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність продукції підприємства значною мірою залежить від ефективного інформаційного забезпечення та нормативно-правового регулювання. Інформаційна підтримка дозволяє підприємствам оперативно аналізувати ринок, оцінювати конкурентні позиції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас нормативно-правова база визначає основні принципи та вимоги до виробництва, якості продукції, сертифікації, стандартизації та захисту конкуренції, що впливає на формування конкурентних переваг.

Інформаційне забезпечення відіграє ключову роль у процесі оцінки та підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Воно охоплює збір, обробку, аналіз та використання даних про ситуацію на ринку, споживачів, конкурентів, технологічні новації та регуляторні вимоги.

Одним із найважливіших джерел інформації є маркетингові дослідження, які дозволяють визначити споживчі переваги продукції, оцінити рівень її конкурентоспроможності та виявити найбільш перспективні ринкові ніші. Крім того, використання сучасних інформаційних технологій, таких як CRM-системи та бізнес-аналітика сприяє швидкому моніторингу конкурентного середовища в режимі реального часу та прийняттю стратегічних рішень.

Державні інформаційні ресурси також є важливими джерелами даних. Звіти Державної служби статистики України [15], аналітичні огляди ринків, публікації Торгово-промислової палати [48] та галузевих асоціацій дозволяють підприємству отримувати актуальну інформацію про тенденції розвитку ринку та конкурентне середовище. Також варто відзначити значну роль міжнародних

інформаційних систем, таких як бази даних Євростату [59], Світового банку [63], Міжнародної торгової палати [60] та інших організацій, які надають можливість порівняння конкурентоспроможності продукції на глобальному рівні.

Законодавче регулювання відіграє досить важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції підприємства, оскільки встановлює правові вимоги до її якості, сертифікації, стандартизації, захисту інтелектуальної власності та конкуренції. Основні нормативно-правові акти, що регулюють ці аспекти, включають Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про стандартизацію», Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», Закон України «Про захист прав споживачів», Закон України «Про інвестиційну діяльність», характеристику яких наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика законодавчого регулювання конкурентоспроможності продукції підприємства

Законодавчий акт	Характеристика
Закон України «Про захист економічної конкуренції»	Визначає правові засади запобігання монополізму, недобросовісної конкуренції та регулювання відносин між суб'єктів
Закон України «Про стандартизацію»	Регулює розробку, прийняття та застосування різних національних стандартів, що чинять вплив на якість продукції та її відповідність вимогам ринку
Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»	Встановлює вимоги до сертифікації продукції, що забезпечує її безпечність та конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародних ринках
Закон України «Про захист прав споживачів»	Гарантує дотримання прав споживачів та встановлює вимоги до якості продукції, що підвищує її рівень конкурентоспроможності
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Регулює умови залучення інвестицій, що є важливим чинником підвищення рівня конкурентоспроможності продукції

Джерело: складено автором на основі [23; 24; 25; 26; 27]

Міжнародні нормативно-правові акти та угоди мають велике значення для забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, оскільки

вони встановлюють вимоги до якості, безпеки та екологічності товарів для їх виходу на світові ринки. У зв'язку з глобалізацією економіки, відповідність міжнародним стандартам є важливою умовою досягнення успішної конкуренції на зовнішньому ринку.

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом є важливим документом, який встановлює правові засади співпраці між сторонами та визначає умови для адаптації української продукції до стандартів ЄС. Вона охоплює різні аспекти, зокрема регулювання торгівлі, технічні вимоги до продукції, стандарти якості, захист прав споживачів та екологічні норми. Одна з ключових цілей угоди – гармонізація українських стандартів з європейськими, що дозволяє українським підприємствам виходити на ринки ЄС і забезпечує конкурентоспроможність продукції на міжнародному рівні [49].

Міжнародні стандарти ISO (Міжнародна організація зі стандартизації) є найбільшим у світі профільним органом, що займається розробкою, а також встановленням міжнародних стандартів. Стандарти ISO охоплюють різні галузі діяльності, зокрема виробництво, екологію, технічні параметри, якість та безпеку продукції. Виконання вимог стандартів ISO дозволяє підприємствам забезпечити високу якість продукції, відповідність міжнародним вимогам і підвищити її конкурентоспроможність на глобальних ринках. До основних стандартів ISO за даним напрямом належать: ISO 9001 «Система управління якістю» [19], ISO 14001 «Система екологічного управління» [17], ISO 22000 «Система управління безпечністю харчових продуктів» [18].

НАССР – це система управління безпекою харчових продуктів, яка передбачає ідентифікацію та контроль небезпечних факторів у процесах виробництва та обробки харчових продуктів. Вона є міжнародно визнаною методологією для забезпечення безпечності продуктів харчування на всіх етапах їхнього виробництва, обробки та споживання. Впровадження системи НАССР на підприємствах дозволяє мінімізувати ризики контамінації харчових продуктів, що підвищує їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках, де вимоги до безпеки продукції дуже високі [56].

Світова організація торгівлі є міжнародною установою, що встановлює глобальні правила торгівлі товарами та послугами. Правила СОТ, зокрема Угода з технічних бар'єрів у торгівлі, встановлює вимоги до стандартизації та сертифікації продукції, що дозволяє забезпечити однакові умови конкуренції на міжнародних ринках [50].

Міжнародна федерація органічного сільського господарства (IFOAM), встановлює вимоги до сертифікації органічних продуктів. В Україні набирає популярності виробництво органічних продуктів, і для виходу на міжнародні ринки всі органічні продукти повинні відповідати міжнародним стандартам сертифікації [61].

Отже, інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання є основними факторами, що визначають конкурентоспроможність продукції підприємства. Вони забезпечують підприємству повний доступ до актуальної інформації, що дозволяє досить ефективно оцінювати ринкову ситуацію та конкурентні позиції, а також дотримуватися вимог, що встановлюються на національному та міжнародному рівнях. Дотримання законодавчих актів та міжнародних стандартів сприяє підвищенню якості продукції, її безпеки та екологічності, що в свою чергу дозволяє підприємствам успішно конкурувати на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства та його продукції є ключовими факторами успіху. Конкурентоспроможність визначається здатністю ефективно функціонувати, утримувати та розширювати ринкові позиції, пропонуючи продукцію, яка відповідає потребам споживачів та перевищує пропозиції конкурентів за своєю якістю, ціною та іншими параметрами. Ключовими характеристиками конкурентоспроможності є порівнянність, просторовість, динамічність, атрибутивність, предметність, а також системність. Конкурентні переваги, що базуються на унікальних ресурсах та компетенціях, є основою для

досягнення конкурентоспроможності як на рівні окремого продукту, так і підприємства в цілому. Процес забезпечення конкурентоспроможності включає аналіз ринку, розробку стратегії, виробництво якісної продукції, ефективний маркетинг та адаптацію до змін. Параметри конкурентоспроможності продукції охоплюють технічні, економічні та нормативні аспекти, що відображають функціональність, вартість, безпеку та відповідність стандартам якості. Успіх підприємства досягається завдяки ефективному використанню всіх ресурсів, створенню конкурентоспроможної продукції та отриманню прибутку, що забезпечує його стабільність та розвиток.

Перелік факторів конкурентоспроможності продукції підприємства є різноманітними та охоплює широкий спектр аспектів: від економічних та технологічних до соціальних та політичних. Вони поділяються на зовнішні, що включають макроекономічні умови, регулювання, конкуренцію та науково-технічний прогрес, та внутрішні, що охоплюють виробничий та інвестиційний потенціал, організацію, маркетинг та якість продукції. Важливими є як цінові, так і нецінові фактори, такі як якість, дизайн, сервіс та репутація. Фактори можуть бути основними та додатковими, постійними та змінними, а також різними за сферою впливу, включаючи маркетингові, економічні, виробничі, науково-технічні та екологічні аспекти. Ефективне управління цими факторами є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності продукції та успіху підприємства на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності продукції є динамічним процесом, що включає визначення цілей, вибір методів оцінки (матричні, графічні, індексні, аналітичні та комплексні), збір та аналіз даних, безпосередньо оцінку конкурентоспроможності, розробку та реалізацію заходів щодо її підвищення, а також моніторинг та контроль за ефективністю цих заходів. Важливим аспектом успішної оцінки є дотримання ключових принципів: об'єктивності, комплексності, системності, динамічності, порівнянності, адаптивності та практичності. Зазначені принципи забезпечують всебічний та об'єктивний аналіз, дозволяючи підприємству не лише оцінити свої позиції, але й ефективно

реагувати на зміни ринку та досягати сталого успіху. Такий комплексний підхід також дозволяє підприємству отримати уявлення про свої ринкові позиції, виявити можливі резерви для зростання та розробити ефективну стратегію для досягнення успіху.

Інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання є важливими факторами, що визначають конкурентоспроможність продукції в сучасних умовах господарювання. Ефективне використання інформаційних ресурсів, включаючи маркетингові дослідження, інформаційні технології, державні та міжнародні бази даних, дозволяє підприємству аналізувати ринок, оцінювати конкурентні позиції та приймати обґрунтовані рішення. Водночас, дотримання вимог нормативно-правової бази, як національної: законів України про конкуренцію, стандартизацію, технічні регламенти, захист прав споживачів та інвестиційну діяльність, так і міжнародної бази: Угода про асоціацію між Україною та ЄС, стандарти ISO, HACCP, правила COT, стандарти IFOAM), забезпечує відповідність продукції найвищим стандартам якості, безпеки та екологічності, що є умовою для успішної конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МК «ГАЛИЧИНА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ТОВ «МК «Галичина» – це один із провідних виробників молочної продукції в Україні. На сьогоднішній день кефіри під брендом «Галичина» займають 1 місце, а йогурти – 2 місце у загальнонаціональних рейтингах. На ринку молочної продукції компанія функціонує з 1998 року. За організаційно-правовою формою компанія є товариством з обмеженою відповідальністю, а за формою власності – недержавною власністю. Виробничі потужності станом на сьогоднішній день розташовані у м. Радохів Львівської області [39].

Загальну інформацію про ТОВ «МК «Галичина» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «МК «Галичина»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія «Галичина»
Скорочена назва	ТОВ «МК «Галичина»
ЄДРПОУ	39685014
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата та рік заснування	10.03.2015 р.
Основний вид діяльності	10.51 Перероблення молока, виробництва масла та сиру
Офіційна адреса	79204, Львівська обл., м. Львів, вул. Липинського, 54
Засновники	ТОВ «Срібні Леви» – 50% Міщук Ігор Володимирович – 40% АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний фонд «Ейм Капітал» – 10%
Кінцевий бенефіціарний власник	Міщук Ігор Володимирович
Посадова особа	Сисун Орест Мар'янович
Обсяг статутного капіталу	10 000 000 грн.
Контактна інформація	office.mk@galychyna.com.ua 0 800 30 00 62

Джерело: складено автором на основі [62]

Основною метою ТОВ «МК «Галичина» є не лише процес виробництва високоякісної молочної продукції, але й створення бренду, який надихає на здоровий спосіб життя, зберігаючи гармонію з природою та традиціями. Відтак, компанія орієнтується на свій постійний розвиток, підвищення інноваційного потенціалу та підтримку екологічної стабільності, що дозволяє їй бути лідером у виробництві молочних продуктів в Україні.

Історію розвитку ТОВ «МК «Галичина» наведено на рис. 2.1.

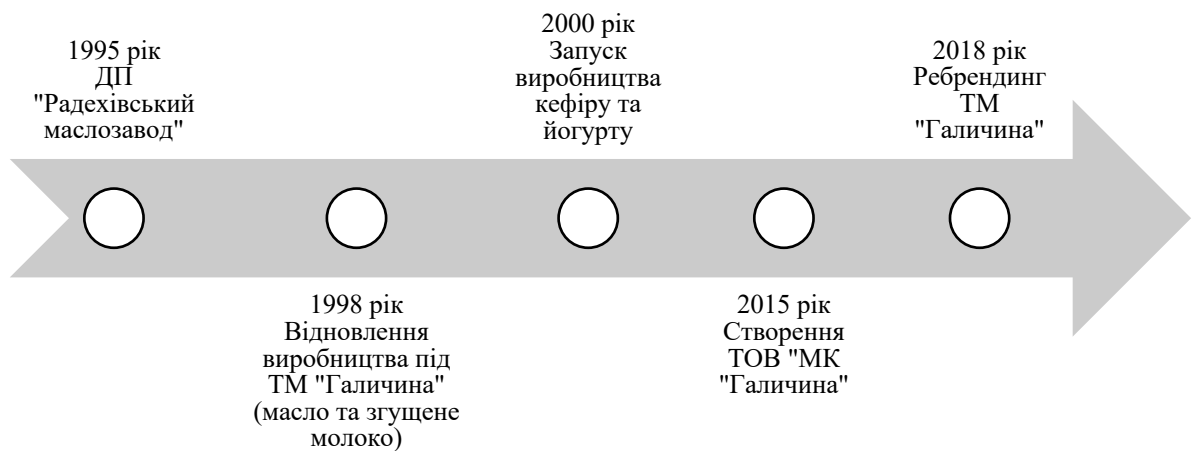


Рис. 2.1. Історія розвитку ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Компанія розпочала діяльність у 1955 році з будівництва «Радехівського маслозаводу» у Львівській області, на якому виробляли згущене молоко та вершкове масло. Однак після розпаду СРСР підприємство припинило свою роботу. У 1998 році, після проведення модернізації, завод відновив свою діяльність під новою назвою «Галичина». У 2000 році асортимент продукції був розширений молоком, сметаною та іншими молочними виробами.

У 2015 році було створено товариство з обмеженою відповідальністю «МК «Галичина», а у 2018 році компанія провела ребрендинг, повністю змінивши стиль бренду. Це оновлення стало відповіддю на світові тенденції в харчуванні та адаптацію компанії до сучасних вимог. Новий дизайн упаковки

став більш сучасним і лаконічним, орієнтуючись на молодь та підкреслюючи нові цінності бренду. Особлива увага була приділена кефірам і йогуртам, які стали основою для змін і визначили напрям розвитку бренду. Ребрендинг охопив всі аспекти діяльності компанії, включаючи зовнішній вигляд бренду, продукцію та виробничі процеси. В результаті оновлення асортимент компанії був значно розширений. Сьогодні під брендом «Галичина» представлено 36 видів класичної молочної продукції.

Структуру асортименту продукції ТОВ «МК «Галичина» наведено на рис. 2.2.

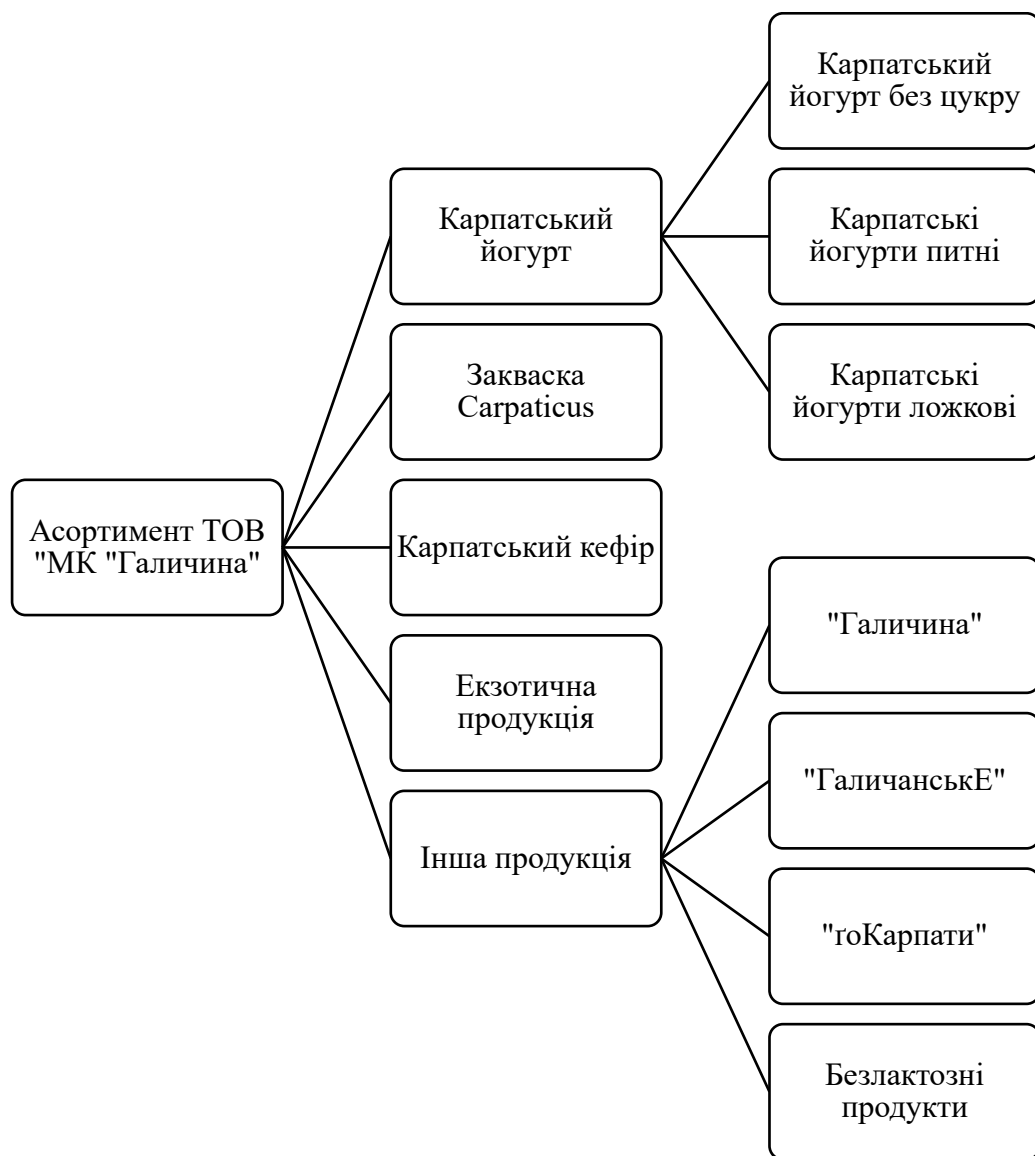


Рис. 2.2. Структура асортименту продукції ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Система менеджменту безпеки харчової продукції на виробничих потужностях ТОВ «МК «Галичина» перевірені та відповідають вимогам схеми сертифікації FSSC 22000. Схема сертифікації FSSC 22000 включає вимоги ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009 та свої додаткові вимоги і також належить до категорії найвищих стандартів у сфері безпечності харчових продуктів. 99% сировини МК «Галичина» отримує з фермерських господарств, що забезпечує високий вміст білка та якісні показники молока у виготовлені продукції.

Виробництво ТОВ «МК «Галичина» станом на сьогоднішній день працює на сучасному європейському обладнанні, що наведено на рис. 2.3.

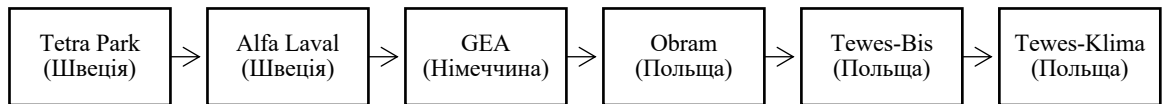


Рис. 2.3. Європейське обладнання, яке використовує ТОВ «МК «Галичина» в процесі виробництва

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Екологічна політика – це пріоритетний напрям діяльності ТОВ «МК «Галичина». Вище керівництво та всі співробітники у повній мірі розуміють масштаби проблеми молочної галузі, тому підтримують екологічні ініціативи громадських організацій та активність, впроваджують маркування продукції, закликають сортувати сміття та здавати пластик на переробку. Також компанія постійно шукає екологічні альтернативи, які б змогли зберігати властивості молочних продуктів і водночас берегли довкілля. До ключових екологічних ініціатив ТОВ «МК «Галичина» належать [39]:

- підтримка екологічних проєктів: партнер Circular Economy Hackathon, активна участь у концепції Foodbiopack – інноваційна концепція матеріалів, які підлягають біорозкладанню та екологічно чисті;

- розподіл, збір та переробка вторинної сировини: компанія закликає сортувати сміття та здавати пластик на переробку;

- участь у заході «Plastic Challenge Hackathon: презентація власного бачення щодо заміни та переробки пластику;

- презентація кейсу на екологічному саміті «Ecotransformation-2021» щодо підвищення енергоефективності виробництва на 40%.

Враховуючи особливості діяльності ТОВ «МК «Галичина», масштаб виробництва, наявність сертифікованої системи якості продукції, маркетинг екологічні ініціативи та інноваційний розвиток, організаційна структура є функціональною. Така структура дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами відповідно до ключових напрямів діяльності (рис. 2.4).

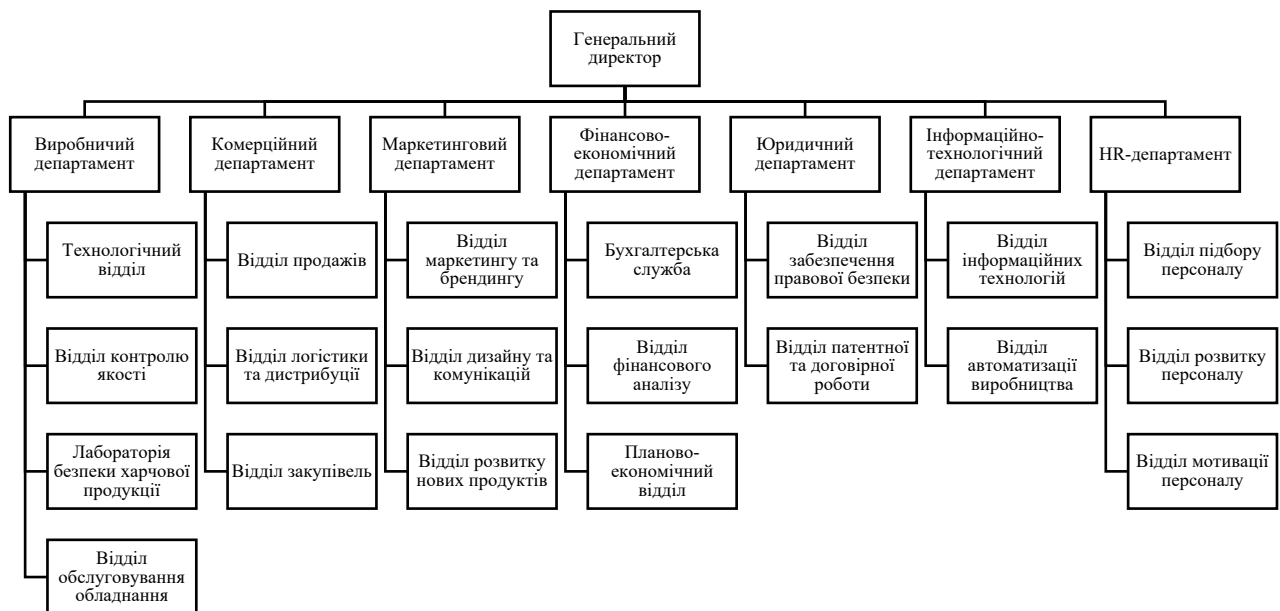


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Виробничий департамент є ядром у діяльності ТОВ «МК «Галичина», адже саме тут зосереджені всі процеси, пов'язані з переробленням молока та виготовленням кінцевої продукції. Виробничий відділ відповідає за технічне забезпечення, дотримання переліку санітарно-гігієнічних вимог, контроль якості сировини та готової продукції, а також за впровадження інноваційних

технологій у процес виробництва продукції. Завдяки сучасному європейському обладнанню та сертифікованій системі менеджменту безпечності харчових продуктів (FSSC 22000), підприємство забезпечує високу якість і безпечність кожного продукту. Лабораторія, що функціонує у складі даного департаменту, проводить ретельний аналіз молочної сировини, контролюючи її склад та відповідність до стандартів.

Основною функцією комерційного департаменту є організація збуту продукції як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому. Відділ продажів формує канали реалізації, взаємодіє з дистриб'юторами, супермаркетами та оптовими покупцями. Логістичний відділ забезпечує доставку продукції, організовує складське господарство та контролює обіг товару. Крім того, в межах департаменту функціонує також відділ закупівель, який відповідає за забезпечення сировиною та допоміжними матеріалами, оптимізуючи витрати та формуючи ефективні договірні відносини з постачальниками.

Маркетинговий департамент займається розробкою і реалізацією стратегії просування ТМ «Галичина». Саме він відіграв ключову роль у проведенні ребрендингу 2018 року, в рамках якого було оновлено візуальну ідентичність компанії, адаптовано бренд під сучасні ринкові тенденції та переорієнтовано його на молодшу аудиторію. У структурі департаменту працюють фахівці з дизайну, брендингу, PR, комунікацій і розвитку нових продуктів. Основними завданнями є підтримка позитивного іміджу, комунікація зі споживачами, аналіз ринку та впровадження нових маркетингових рішень для посилення конкурентних позицій.

Фінансово-економічний департамент забезпечує ефективне управління фінансами підприємства, здійснює фінансовий аналіз, планування витрат і доходів, контролює виконання бюджету. У його складі працює бухгалтерія, яка веде облік господарських операцій, складає фінансову звітність відповідно до чинного законодавства. Також функціонує планово-економічний відділ, який аналізує економічну ефективність виробництва, ретельно прогнозує фінансові результати та допомагає ухвалювати стратегічні рішення.

Юридичний відділ забезпечує правову підтримку всіх підрозділів компанії. Його спеціалісти здійснюють повний юридичний супровід угод, а також консультують щодо трудових, податкових, корпоративних і договірних правовідносин. Відділ контролює дотримання нормативно-правових вимог у процесах діяльності підприємства та займається захистом прав компанії в судових інстанціях.

HR-департамент відповідає за формування рівня корпоративної культури, підбір і адаптацію персоналу, навчання та підвищення кваліфікації. Також він розробляє системи мотивації та оцінки ефективності праці, забезпечує розвиток людського капіталу. Велика увага приділяється внутрішнім комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату в колективі та збереженню лояльності працівників.

ІТ-департамент забезпечує безперебійний процес роботи цифрової інфраструктури. Він відповідає за впровадження автоматизованих систем управління, обслуговування внутрішніх сервісів, кібербезпеку та впровадження цифрових рішень, які сприяють оптимізації виробничих і управлінських процесів. Завдяки ІТ-підтримці компанія зберігає високий рівень технологічної ефективності та гнучкості.

У ТОВ «МК «Галичина» функціонує власний Інтернет-магазин, через який споживачі можуть зручно замовити улюблену молочну продукцію. Замовлення здійснюється напряму з виробництва, що гарантує свіжість товарів. Доставка для клієнтів є безкоштовною, що робить сервіс ще привабливішим.

Таким чином, ТОВ «МК «Галичина» є сучасним високотехнологічним підприємством з функціональною організаційною структурою, яка забезпечує ефективне управління ключовими напрямками діяльності – від виробництва до маркетингу, фінансів та ін. Компанія поєднує традиції молочного виробництва з сучасними підходами до брендингу, екологічної відповідальності та цифрової трансформації, що дозволяє їй утримувати провідні позиції на ринку та бути прикладом сталого розвитку в агропромисловій галузі України.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «МК «Галичина» є важливим етапом аналізу ефективності діяльності компанії, оскільки дозволяє досить об'єктивно оцінити її фінансову стійкість, рентабельність, ліквідність та платоспроможність. Такий аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони у фінансовому управлінні, оцінити рівень економічної безпеки та спрогнозувати подальші перспективи розвитку компанії. Отримані результати можуть бути використані для розробки економічно обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн	3175091	3690164	4708241	1533150	48,29
2	Валовий прибуток, тис. грн	840425	926814	1257165	416740	49,59
3	Чистий прибуток, тис. грн	30945	53938	82291	51346	165,93
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн	1083022	1324767	1560827	477805	44,12
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	413384	466534	434721	21337	5,16
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	669638	858233	1126106	456468	68,17
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1476	1481	1536	60	4,07
8	Фондовіддача	15,50	16,42	12,56	-2,94	х
9	Фондомісткість	0,06	0,06	0,07	0,01	х
10	Фондоозброєність, тис. грн/ос.	138	151	243	105	76,09
11	Продуктивність праці, тис. грн/ос.	2151	2491	3065	914	42,49
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,74	4,29	4,18	-0,56	х

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що фінансові результати компанії демонструють стабільне зростання. Чистий дохід підприємства збільшився на 1 533 150 тис. грн, або на 48,29%, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та зростання попиту. Валовий прибуток зріс на 416 740 тис. грн або на 49,59%, а чистий прибуток – на 51 346 тис. грн або на 165,93% порівняно з 2022 р. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та покращення фінансової стабільності.

Середньорічна вартість загальних активів збільшилася на 477 805 тис. грн або на 44,12%. При цьому найбільший приріст продемонстрували оборотні активи – на 456 468 тис. грн або на 68,17%, що свідчить про розширення обігового капіталу. Натомість вартість необоротних активів зросла лише на 21 337 тис. грн, або 5,16%, що вказує на закінчення модернізації основних засобів.

Показники ефективності використання ресурсів змінилися протягом аналізованого періоду. Зокрема, фондоддача знизилася на 2,94 п.п. або на 18,97%, а фондомісткість зросла на 0,01 або на 16,67%, що свідчить про менш ефективне використання основних фондів протягом 2024 р. Фондоозброєність збільшилася на 105 тис. грн/особу або на 76,09%, а продуктивність праці зросла на 914 тис. грн/особу або на 42,49%, що свідчить про зростання ефективності праці персоналу та впровадження нових технологічних рішень.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 0,56 оборотів або на 11,81%, що вказує на уповільнення швидкості обігу товарів або збільшення залишків на складах. У поєднанні з ростом оборотних активів це свідчить про певні ризики з точки зору ефективності управління запасами.

Загалом, фінансово-економічний стан ТОВ «МК «Галичина» за підсумками 2022-2024 рр. можна оцінити як такий, що покращується, з позитивною динамікою доходів, прибутків, активів та продуктивності праці, хоча існують певні напрями для подальшої оптимізації оборотних процесів і використання основних засобів.

Характеристику майна ТОВ «МК «Галичина» та джерел його формування за балансом протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика майна ТОВ «МК «Галичина» та джерел його
формування за балансом протягом 2022-2024 рр.**

Показники	На 31.12.2022р.		На 31.12.2023р.		На 31.12.2024р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, –	%	п.с.
АКТИВИ									
<i>1. Необоротні активи:</i>	603924	44,38	329144	25,54	540298	29,47	-63626	-10,53	-14,91
в т.ч. основні засоби	193007	31,95	256261	77,85	493283	91,29	300276	1,55	59,34
<i>2. Оборотні активи:</i>	756955	55,62	959512	74,46	1292701	70,52	533746	70,77	14,90
в т.ч. запаси	297831	39,34	432119	45,03	128520	9,94	-169311	-56,84	-29,40
дебіторська заборгованість	322025	43,86	372736	38,84	409136	31,64	87111	27,05	-12,22
грошові кошти	130811	17,28	137158	14,29	29546	2,28	-101265	-77,41	-15,00
ПАСИВИ									
<i>1. Власний капітал:</i>	464030	34,09	522675	40,55	604966	33,00	140936	30,37	-1,09
в т.ч. зареєстрований капітал	10000	2,15	10000	1,91	10000	1,65	0	0,00	-0,50
нерозподілений прибуток	459030	98,92	512675	98,09	594966	98,34	135936	29,61	-0,58
<i>2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</i>	57888	4,25	92952	7,21	80927	4,41	23039	39,79	0,16
<i>3. Поточні зобов'язання і забезпечення</i>	838961	61,64	673029	52,22	1147106	62,92	308145	36,72	8,28
БАЛАНС:	1360879	100,00	1288656	100,00	1832999	100,00	472120	34,69	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що активи підприємства зросли на 472 120 тис. грн або на 34,69%, що свідчить про загальне розширення обсягів діяльності. Проте у структурі активів компанії відбулися суттєві зміни. Частка необоротних активів зменшилася з 44,38% у 2022 р. до 29,47% у 2024 р., тобто на 14,91 п.с., при цьому їх абсолютна величина скоротилася на 63 626 тис. грн або на 10,53%. Однак у складі необоротних активів основні засоби, навпаки, зросли на 300 276 тис. грн або на 155,58% та займають 91,29% цієї категорії у 2024 р., що вказує на оновлення чи модернізацію виробничих фондів.

Натомість оборотні активи зросли на 533 746 тис. грн або на 70,77%, а їх частка в загальних активах збільшилася з 55,62% до 70,52%, тобто на 14,90 п.с. Найбільші зміни спостерігаються по запасах, які зменшились на 169 311 тис. грн або на 56,84%, що свідчить про зменшення складських залишків або оптимізацію закупівель. Дебіторська заборгованість зросла на 87 111 тис. грн або на 27,05%, але її частка в активах знизилась на 12,22 п.с., що свідчить про покращення структури поточних активів. Грошові кошти суттєво зменшились на 101 265 тис. грн або на 77,41%, що пов'язано з інвестиціями в основні засоби та з погашенням зобов'язань.

У пасивах найбільшу частку займають поточні зобов'язання, які у 2024 р. становили 62,92%, збільшившись на 308 145 тис. грн або на 36,72%, що свідчить про зростання короткострокових кредитів, зобов'язань перед постачальниками або інших поточних витрат. Довгострокові зобов'язання також зросли на 23 039 тис. грн або на 39,79%), однак залишаються незначними за часткою – лише 4,41%.

Власний капітал збільшився на 140 936 тис. грн або на 30,37%, що в основному відбулося за рахунок приросту нерозподіленого прибутку на 135 936 тис. грн. Проте його частка в загальній структурі пасивів у 2024 р. становить 33,00%, що є нижчим за показник 2023 р. – 40,55%, тобто зниження відбулося на 1,09 п.с. у порівнянні з 2022 р.

Така структура балансу ТОВ «МК «Галичина» свідчить про активний його розвиток модернізацію основних засобів і зростання обсягів операційної діяльності. При цьому зберігається високий рівень поточних зобов'язань, що потребує подальшого ретельного контролю з метою забезпечення фінансової стійкості. Зменшення грошових коштів може бути як сигналом інвестиційної активності, так і потенційним ризиком щодо ліквідності.

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Механізм формування фінансових результатів ТОВ «МК «Галичина»
за 2022-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3175091	3690164	4708241	1533150	48,29
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2334666	2763350	3451076	1116410	47,82
Валовий: прибуток	840425	926814	1257165	416740	49,59
Інші операційні доходи	51857	55954	46087	-5770	-11,13
Адміністративні витрати	65540	78444	109875	44335	67,65
Витрати на збут	654459	728127	906368	251909	38,49
Інші операційні витрати	105955	97293	152844	46889	44,25
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	66328	78904	134165	67837	102,28
Інші доходи	191	5305	6904	6713	3514,66
Фінансові витрати	28763	18385	32103	3340	11,61
Інші витрати	7	46	12	5	71,43
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	37749	65778	108954	71205	188,63
Витрати з податку на прибуток	6795	11840	26663	19868	292,39
Чистий фінансовий результат: прибуток	30954	53938	82291	51337	165,85

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.4 можна зробити висновок, що чистий дохід підприємства зріс на 1 533 150 тис. грн, або на 48,29%, що свідчить про позитивну динаміку зростання обсягів реалізації продукції. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилась на 1 116 410 тис. грн або на 47,82%, тобто темпи зростання доходу перевищили темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на валовий прибуток, який зріс на 416 740 тис. грн, або на 49,59%.

Однак інші операційні доходи за аналізований період скоротилися на 5 770 тис. грн, або на 11,13%, що свідчить про деяке зменшення надходжень неосновного характеру. Паралельно з цим зросли операційні витрати, зокрема:

- адміністративні витрати збільшились на 44 335 тис. грн або на 67,65%);
- витрати на збут – на 251 909 тис. грн або на 38,49%;

- інші операційні витрати – на 46 889 тис. грн або на 44,25%.

Незважаючи на зростання витрат, фінансовий результат від операційної діяльності показав позитивну динаміку – прибуток зріс на 67 837 тис. грн, або в 2,2 рази, що свідчить про ефективну операційну діяльність.

Інші доходи зросли у 35,15 раза або на 6 713 тис. грн, що є надзвичайно високим темпом, і пов'язано з позареалізаційними надходженнями. Фінансові витрати також зросли – на 3 340 тис. грн або на 11,61%, що свідчить про підвищення боргового навантаження або зміну вартості залучених ресурсів.

В результаті, прибуток до оподаткування збільшився на 71 205 тис. грн, тобто в 2,89 раза. При цьому витрати з податку на прибуток зросли на 19 868 тис. грн, або в 3,92 раза, що цілком закономірно при такому прирості прибутку.

У підсумку, чистий прибуток підприємства протягом 2022-2024 рр. збільшився на 51 337 тис. грн, тобто у 2,66 раза, що вказує на покращення фінансової результативності та на підвищення ефективності роботи компанії.

Динаміку показників оцінки фінансового стану ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «МК
«Галичина» за 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,90	1,42	1,12	0,22
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,20	0,02	-0,13
3. Чистий оборотний капітал	-82006	286483	145595	227601
4. Коефіцієнт автономії	0,34	0,40	0,33	-0,01
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,51	0,68	0,49	-0,02
6. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,09	0,42	0,12	0,21
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,33	2,86	2,56	0,23
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,84	7,06	7,78	0,94
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,97	1,46	1,76	0,79
10. Рентабельність власного капіталу, %	6,67	10,31	13,60	6,93
11. Рентабельність продукції/послуг, %	35,99	33,53	36,42	0,43

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «МК «Галичина» збільшився з 0,90 у 2022 р. до 1,12 у 2024 р., що свідчить про покращення його здатності покривати свої короткострокові зобов'язання і здобуття більшої фінансової стійкості. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився зменшився з 0,15 у 2022 р. до 0,02 у 2024 р., що свідчить про суттєве зниження ліквідних активів для покриття негайних зобов'язань. Чистий оборотний капітал компанії зріс на 227 601 тис. грн, адже у 2022 р. він мав від'ємне значення, що вказує на поліпшення фінансового становища компанії, зокрема щодо наявності власних оборотних ресурсів для здійснення поточної діяльності.

Коефіцієнт автономії дещо знизився з 0,34 у 2022 р. до 0,33 у 2024 р., що вказує на незначне зменшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування підприємства. Коефіцієнт фінансової стабільності знизився з 0,51 у 2022 р. до 0,49 у 2024 р., що свідчить про невелике зниження частки довгострокових зобов'язань у загальній структурі капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зріс з -0,09 у 2022 р. до 0,12 у 2024 р., що свідчить про значне покращення забезпечення підприємства власними засобами з метою фінансування оборотних активів. Коефіцієнт оборотності активів зменшився з 2,33 у 2022 р. до 2,56 у 2024 р., що вказує на деяке зниження ефективності використання активів підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс з 6,84 у 2022 р. до 7,78 у 2024 р., що свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу для генерації доходу.

Рентабельність господарської діяльності за період зросла з 0,97% у 2022 р. до 1,76% у 2024 р., що свідчить про покращення загальної ефективності діяльності підприємства. Рентабельність власного капіталу значно збільшилась з 6,67% у 2022 р. до 13,60% у 2024 р., що вказує на досить високий рівень прибутковості власного капіталу, що сприяє росту інтересу інвесторів до компанії. Рентабельність продукції компанії залишалася відносно стабільною,

збільшившись з 35,99% у 2022 р. до 36,42% у 2024 р., що свідчить про незначне поліпшення ефективності виробничої діяльності компанії.

Отже, протягом 2022-2024 рр. ТОВ «МК «Галичина» показало стабільне зростання ключових фінансових показників. Зокрема, у процесі діагностики було зафіксовано збільшення доходів, прибутку, активів та власного капіталу. Водночас витрати за аналізований період також постійно зростали, зокрема адміністративні витрати та витрати на збут. Однак, незважаючи на це, рівень прибутковості та ефективності операційної діяльності поліпшуються. Також компанія вдосконалила свою матеріально-технічну базу, що сприяло значному підвищенню вартості основних засобів. Показники ліквідності свідчать про те, що компанія здатна вчасно виконувати свої зобов'язання. Саме тому фінансова ситуація у ТОВ «МК «Галичина» є стабільною і має позитивну динаміку для подальшого розвитку.

2.3. Оцінка організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Проведення детальної оцінки організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» є важливим етапом аналізу діяльності підприємства, який дозволяє виявити ключові фактори, що визначають його здатність ефективно конкурувати на ринку. Даний процес включає в себе дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища, ринкової переваги, сфер забезпечення конкурентних переваг, організаційної структури управління, обсягів реалізації продукції за 2022-2024 рр., а також експертну оцінку продукції компанії у порівнянні з основними конкурентами. Комплексна оцінка дозволить виявити сильні та слабкі сторони діяльності компанії, що сприятиме розробці рекомендацій для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для всебічного аналізу конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» важливо оцінити як його внутрішнє, так і зовнішнє середовище.

Зокрема, необхідно виявити сильні та слабкі сторони компанії, що формують внутрішній потенціал і на пряму впливають на рівень конкурентоспроможності, а також проаналізувати зовнішні можливості та загрози, які виникають у процесі взаємодії з ринковим середовищем.

Матрицю SWOT-аналізу ТОВ «МК «Галичина» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «МК «Галичина»

	<u>Можливості</u> 1. Вихід на міжнародні ринки 2. Розширення ринку збуту в Україні 3. Державна підтримка молочних виробників 4. Розвиток екологічної чистої продукції 5. Зростання попиту на локальні та натуральні продукти 6. Залучення інвестицій для модернізації виробництва 7. Розширення лінійки продукції 8. Впровадження інноваційних технологій 9. Партнерство з торговими мережами 10. Активізація онлайн-продажів	<u>Загрози</u> 1. Висока конкуренція на ринку молочної продукції 2. Зростання цін на сировину 3. Коливання попиту через економічну нестабільність 4. Вплив воєнних дій 5. Висока частка імпоротної продукції на ринку в Україні 6. Зниження купівельної спроможності населення 7. Зміни в уподобаннях споживачів 8. Зростання витрат на логістику 9. Загроза відотку кадрів 10. Екологічні обмеження та вимоги
<u>Сильні сторони</u> 1. Висока якість молочної продукції, що відповідає стандартам якості 2. Наявність сучасного виробничого обладнання 3. Стабільна база постачальників сировини 4. Досвідчений виробничий та управлінський персонал 5. Впізнаваність бренду на національному ринку	<u>ПОЛЕ «СiМ»</u> - розширення виробництва завдяки сучасному обладнанню; - вихід на нові ринки з якісною продукцією; - участь у державних програмах підтримки роботи молочних підприємств; - розвиток лінійки екологічної продукції з акцентом на натуральність; - укладання партнерств з великими торговельними мережами для підвищення обсягів продажів продукції та впізнаваності бренду	<u>ПОЛЕ «СiЗ»</u> - посилення бренду для протидії конкуренції; - акцент на якості для збереження клієнтів при зростанні імпорту на ринку; - раціональне використання сировини для зниження витрат при її здорожчанні; - впровадження інновацій для протидії зміні споживчих уподобань; - удосконалення логістики для зниження ризиків з постачанням сировини і продукції до кінцевих споживачів

Продовження табл. 2.6

<i>Слабкі сторони</i>	<i>ПОЛЕ «СлМ»</i>	<i>ПОЛЕ «СлЗ»</i>
1. Обмежені можливості та масштабування виробництва	- оптимізація виробництва для зниження витрат і подолання енергозалежності;	- поступове оновлення виробничих процесів для відповідності екологічним вимогам;
2. Відсутність ефективної системи дистрибуції на міжнародному рівні	- пошук нових каналів збуту для зменшення залежності від одного ринку;	- впровадження автоматизації та ІТ-рішень;
3. Недостатній рівень цифрового маркетингу	- розвиток цифрового маркетингу для розширення онлайн-продажів;	- диверсифікація сировинної бази для зменшення сезонної залежності;
4. Високі виробничі витрати через енергоспоживання	- підвищення гнучкості управління запасами у разі коливань попиту;	- пошук інвесторів для розширення виробництва і виходу на нові ринки;
5. Залежність від сезонності попиту на окрему продукцію	- модернізації логістичної системи через інвестиції	- створення кадрового резерву для мінімізації ризиків нестачі персоналу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що компанія має значний потенціал завдяки високій якості продукції, сучасному обладнанню та досвідченому персоналу, що відкриває їй можливості для виходу на нові ринки, впровадження інновацій та зміцнення позицій на внутрішньому ринку. Водночас існують певні слабкі сторони, такі як високі витрати та недостатній рівень цифрових комунікацій, які потребують нових стратегічних рішень. Зовнішні можливості, зокрема державна підтримка і зростання попиту на натуральну еко-продукцію, створюють сприятливі умови для розвитку, проте підприємство повинне активно реагувати на загрози – від економічної нестабільності до конкуренції з боку імпортерів виробників. Лише ефективне використання сильних сторін і можливостей, поряд із подоланням внутрішніх обмежень і зовнішніх ризиків, є запорукою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина».

Для комплексної оцінки зовнішнього середовища впливу на діяльність ТОВ «МК «Галичина», варто провести PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Такий підхід дозволяє виявити зовнішні обставини, що формують умови функціонування компанії, впливають

на її стратегічні рішення та визначають перспективи розвитку у динамічному ринковому середовищі.

PEST-аналіз ТОВ «МК «Галичина» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ТОВ «МК «Галичина»

Політичні фактори (Р)	Оцінка впливу	Економічні фактори (Е)	Оцінка впливу
1. Державна підтримка молочних підприємств	6	1. Високий рівень інфляції в країні	9
2. Регулювання стандартів безпеки харчових продуктів	7	2. Низька купівельна спроможність населення	10
3. Військово-політична ситуація в країні	10	3. Значні коливання валютного курсу	8
4. Податкове навантаження на бізнес	9	4. Висока вартість сировини та енергоресурсів	10
5. Митне регулювання імпорту сировини та експорту продукції	9	5. Відтік кваліфікованих кадрів через воєнний стан та пошук кращих можливостей	7
РАЗОМ:	8,2	РАЗОМ:	8,8
Соціально-демографічні фактори (S)	Оцінка впливу	Технологічні фактори (Т)	Оцінка впливу
1. Зміна споживчих уподобань у бік натуральної еко-продукції	8	1. Розвиток харчових технологій	10
2. Негативні демографічні зміни в Україні	10	2. Автоматизація виробництва	10
3. Зростання попиту на здорове харчування	8	3. Використання ІТ в управлінні ланцюгами постачання	10
4. Урбанізація і зміна структури споживання	9	4. Онлайн-платформи для збуту продукції	10
5. Активність споживачів у соціальних мережах і вплив на репутації бренду	9	5. Інновації в пакуванні та зберіганні молочної продукції	10
РАЗОМ:	8,8	РАЗОМ:	10,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З табл. 2.7 можна зробити висновок, що результати проведеного PEST-аналізу свідчать про значний вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «МК «Галичина». Найбільш позитивний вплив мають технологічні фактори, адже високий рівень розвитку харчових технологій, автоматизація процесів, впровадження ІТ-рішень та активне використання онлайн-платформ створюють можливості для підвищення ефективності виробництва та збуту. Соціально-

демографічні фактори також мають вагоме значення, оскільки тенденції до споживання натуральної продукції та здорового харчування відкривають перспективи для зростання попиту. Водночас економічні та політичні фактори чинять переважно негативний тиск через нестабільність, інфляцію, податкове навантаження та складнощі з кадрами. Саме тому компанії варто максимально використовувати технологічні переваги і соціальні тренди, мінімізуючи ризики, пов'язані з економічною і політичною нестабільністю.

Модель ринкових переваг М. Портера ТОВ «МК Галичина» наведено в табл. 2.8. Оцінка проводиться за 10-ти бальною шкалою, де 1 бал – мінімальний ризик, а 10 балів – максимальний. До вираженості ризику додається ступінь впливу, а можливість вирішення, навпаки, віднімається від сумарної оцінки.

Таблиця 2.8

Модель ринкових переваг М. Портера ТОВ «МК «Галичина»

Конкурентна сила	Вираженість ризику	Ступінь впливу	Можливість вирішення	Сумарна Оцінка
Конкуренція на ринку	10	10	5	15
Загроза появи нових гравців	10	10	5	15
Загроза появи аналогічної молочної продукції	10	10	5	15
Ринкова влада споживачів	10	9	8	11
Ринкова влада партнерів	10	7	7	10

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера показує, що ТОВ «МК «Галичина» діє в умовах високої конкурентної напруги, де найбільші ризики становлять інтенсивна конкуренція на ринку, загроза входження нових гравців і поява аналогічної продукції – усі ці фактори мають максимальний рівень вираженості та впливу. Також значним викликом є зростаюча ринкова влада споживачів і партнерів, які можуть впливати на ціноутворення та умови співпраці. Попри високий рівень загроз, підприємство має помірну можливість реагування на ці виклики, що вимагає активного стратегічного управління, посилення конкурентних переваг і диверсифікації каналів збуту для утримання позицій на ринку.

Ще одним важливим напрямом конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» є проведення аналізу конкурентних переваг компанії за такими напрямками діяльності, як організаційні та функціональні конкурентні переваги за напрямом розвитку кадрів, надання послуг та маркетингу, а також переваг, заснованих на взаємовідносинах з партнерами, що наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Конкурентні переваги ТОВ «МК «Галичина» за сферами діяльності

Сфера конкурентних переваг	Показники конкурентних переваг
1. Організаційні конкурентні переваги	
- наявність сучасного виробничого обладнання, що забезпечує високу якість продукції	
- стабільна система постачання сировини від перевірених фермерських господарств	
- гнучкість управлінських рішень і адаптивність до змін на ринку	
- внутрішня система контролю якості на всіх етапах виробництва молочної продукції	
- чітка організаційна структура, яка сприяє ефективному прийняттю рішень	
2. Функціональні конкурентні переваги	
Маркетинг	- активна присутність у соціальних мережах
	- рекламні кампанії з акцентом на натуральність
	- участь у профільних виставках та форумах
	- гнучкі програми лояльності для постійних покупців
	- наявність майданчика для онлайн-торгівлі
Виробництво молочної продукції	- розширення асортименту відповідно до попиту
	- виробництво екологічної та органічної продукції
	- оновлення виробничих процесів із використанням енергозберігаючих технологій
	- сертифікація продукції за міжнародними стандартами
Кадри	- регулярне навчання та підвищення кваліфікації
	- залучення молоді для розвитку інноваційних підходів
	- впровадження мотиваційних програм
	- сприятлива корпоративна культура
3. Переваги, засновані на взаємовідносинах із партнерами	
- співпраця з локальними та національними торговельними мережами	
- налагоджені відносини з постачальниками сировини	
- підтримки з боку держави молочних підприємств	
- потенціал до кооперації з міжнародними дистриб'юторами	
- участь у галузевих асоціаціях та спільнотах для обміну досвідом та ідеями	

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

ТОВ «МК «Галичина» володіє низкою значних конкурентних переваг, що сприяють його успішній діяльності на ринку молочної продукції. Сучасне обладнання, стабільна система постачання сировини, а також високий рівень

організаційної ефективності дозволяють компанії підтримувати високу якість продукції. Функціональні переваги, такі як активна маркетингова стратегія, інноваційні підходи у виробництві та кваліфікований персонал, сприяють розвитку бренду і зміцненню позицій на ринку. Окрім того, компанія активно співпрацює з партнерами, що дозволяє їй покращувати свої ринкові позиції, залучати інвестиції та обмінюватися досвідом, що в сукупності формує стійкі конкурентні переваги для ТОВ «МК «Галичина».

Для ефективного підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» необхідно визначити, які структурні підрозділи компанії безпосередньо відповідають за цей процес. Аналіз ролі кожного відділу, його функцій та взаємодії між підрозділами дозволить виявити ключові елементи, що впливають на якість продукції, оптимізацію виробництва, маркетингові стратегії та зростання конкурентоспроможності на ринку.

Структуру підрозділів ТОВ «МК «Галичина» та їх роль у підвищенні конкурентоспроможності продукції наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура підрозділів ТОВ «МК «Галичина» та їх роль у підвищенні конкурентоспроможності продукції

Підрозділи	Функції	Взаємозв'язок з іншими підрозділами
1	2	3
Виробничий департамент	1) перероблення молока та виготовлення кінцевої продукції	взаємодія з комерційним департаментом для визначення потреб у продукції на ринку
	2) технічне забезпечення	співпраця з ІТ-департаментом для автоматизації процесів та впровадження нових технологій
	3) контроль якості сировини та готової продукції	співпраця з лабораторією для перевірки відповідності стандарту якості
	4) впровадження інноваційних технологій виробництва	взаємодія з маркетинговим департаментом для адаптації
Комерційний департамент	1) організація збуту продукції на ринку	співпраця з виробничим департаментом для формування асортименту відповідно до попиту
	2) логістичне забезпечення та складування	взаємодія з виробничим департаментом для організації логістики на етапі постачання

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
Маркетинговий департамент	1) розробка та реалізація стратегії просування бренду «Галичина»	співпраця з виробничим департаментом для визначення характеристик продукції та її позиціонування на ринку
	2) ребрендинг та оновлення візуальної ідентичності	взаємодія з комерційним департаментом для визначення стратегій просування на ринку
	3) проведення рекламних кампаній, аналіз ринку та взаємодія з медіа	співпраця з виробничим та комерційним департаментами для створення плану проведення кампаній та роботи зі ЗМІ
Фінансово-економічний департамент	1) управління фінансами компанії, планування витрат і доходів	співпраця з усіма підрозділами для прогнозування витрат і процесу фінансування в інновації
	2) фінансовий аналіз і контроль виконання бюджету	залучення даних від всіх підрозділів для планування витрат на різні напрями
Юридичний департамент	1) юридичний супровід угод, консультування щодо трудових, податкових і корпоративних правовідносин	взаємодія з комерційним департаментом для забезпечення дотримання умов контрактів і сертифікації продукції
	2) правова підтримка роботи компанії	взаємодія з усіма підрозділами для правового супроводу діяльності
HR-департамент	1) формування корпоративної культури, підбір і адаптація персоналу	співпраця з усіма департаментами для залучення кваліфікованих фахівців та їх навчання
	2) оцінка ефективності праці	співпраця з усіма департаментами для розробки систем мотивації
ІТ-департамент	1) забезпечення безперебійного функціонування цифрової інфраструктури	співпраця з виробничим департаментом для автоматизації виробничих процесів
	2) впровадження автоматизованих систем управління, кібербезпека, обслуговування сервісів	взаємодія з усіма департаментами для оптимізації внутрішніх процесів і підтримки ефективного функціонування систем

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У ТОВ «МК «Галичина» управління конкурентоспроможністю продукції забезпечується через тісну взаємодію всіх структурних підрозділів. Кожен із них виконує конкретні функції, що сприяють оптимізації виробництва, збуту, маркетингу, фінансування, правової підтримки та розвитку персоналу, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність продукції. Однак у структурі компанії відсутній окремий підрозділ, який би спеціалізувався виключно на

підвищенні конкурентоспроможності продукції, що створює певні ризики для узгодженості та ефективності конкурентної стратегії на всіх рівнях діяльності.

Для оцінки рівня економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» необхідно проаналізувати обсяги реалізації продукції за 2022-2024 рр., що дозволить визначити, які зміни в стратегії компанії, виробничих та маркетингових процесах вплинули на фінансові результати та позиції на ринку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Обсяги реалізації продукції ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Вид продукції	Обсяги реалізації, тис. грн			Частка у загальному обсязі, %		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	Карпатський йогурт	1120643	1222663	1664728	35,29	33,13	35,35
2	Карпатський кефір	970832	1130445	1370246	30,57	30,63	29,10
3	Спеціальні види продукції	590394	760111	995444	18,59	20,59	21,14
4	Екзотичні йогурти	311658	366520	428003	9,81	9,93	9,09
5	Закваска Carpaticus	181564	210425	249820	5,71	5,70	5,30
	РАЗОМ	3175091	3690164	4708241	100,00	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Обсяги реалізації продукції ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр. демонструють досить стабільне зростання, що свідчить про підвищення рівня конкурентоспроможності компанії на ринку. Особливе зростання показали такі категорії, як спеціальні види продукції та екзотичні йогурти, що підтверджує здатність компанії адаптуватися до нових уподобань споживачів і розширювати асортимент, а також свідчить про успішне впровадження інноваційних підходів у виробництво. Карпатський йогурт і карпатський кефір продовжують бути основними продуктами компанії, зберігаючи значну частку в загальному обсязі реалізації. В цілому, стабільне збільшення обсягів реалізації продукції свідчить про ефективність стратегії компанії, яка орієнтована на підтримку високих стандартів якості та задоволення потреб ринку.

Останнім етапом оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» є бальна оцінка її конкурентних позицій на ринку через присвоєння балів за окремими категоріями (5 – найвищий бал, 1 – найнижчий бал) та визначення середнього балу, що наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Бальна оцінка позицій ТОВ «МК «Галичина» серед головних конкурентів на ринку молочної продукції

Показники	Галичина	Рудь	Яготинський маслозавод	Данон	Молокія
Якість продукції	5	5	5	5	4
Асортимент продукції	5	5	4	5	3
Цінова політика	4	5	4	5	5
Інновації	5	5	4	5	3
Мережа розподілу	4	5	5	5	4
Маркетингові заходи	5	5	4	4	3
Фінансова стабільність	5	5	5	4	4
Екологічність	5	5	5	5	5
Лояльність споживачів	4	4	3	5	3
Додатковий сервіс	4	5	4	5	3
Середній бал	4,6	4,9	4,4	4,7	3,7

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Згідно з бальною оцінкою позицій ТОВ «МК «Галичина» серед основних конкурентів на ринку молочної продукції, компанія демонструє високий рівень у кількох ключових аспектах, таких як якість продукції, асортимент, інновації, маркетингові заходи, фінансова стабільність та екологічність. Завдяки цьому, Галичина займає стабільну позицію, поступаючись лише лідерам ринку, таким як «Рудь» та «Данон». Проте, незважаючи на сильні сторони, такі як додатковий сервіс та цінова політика, є можливості для покращення в таких аспектах, як лояльність споживачів і мережа розподілу. Загалом, компанія стабільно займає третє місце серед конкурентів, але для зміцнення своєї позиції необхідно продовжити працювати над удосконаленням цих напрямків.

Порівняльну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «МК «Галичина» з основними конкурентами за результатами бальної оцінки наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Порівняльна оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК
«Галичина» з основними конкурентами за ключовими показниками**

КФУ	Вага КФУ	Галичина		Рудь		Данон	
		Оцінка позиції	Оцінка стосовно КФУ	Оцінка позиції	Оцінка стосовно КФУ	Оцінка позиції	Оцінка стосовно КФУ
Якість продукції	0,2	5	1,0	5	1,0	5	1,0
Асортимент продукції	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1,0
Цінова політика	0,2	4	0,8	5	1,0	4	0,8
Інновації	0,2	5	1,0	5	1,0	5	1,0
Маркетингові заходи	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «МК Галичина» та основних конкурентів на ринку молочної продукції наведено на рис. 2.5.

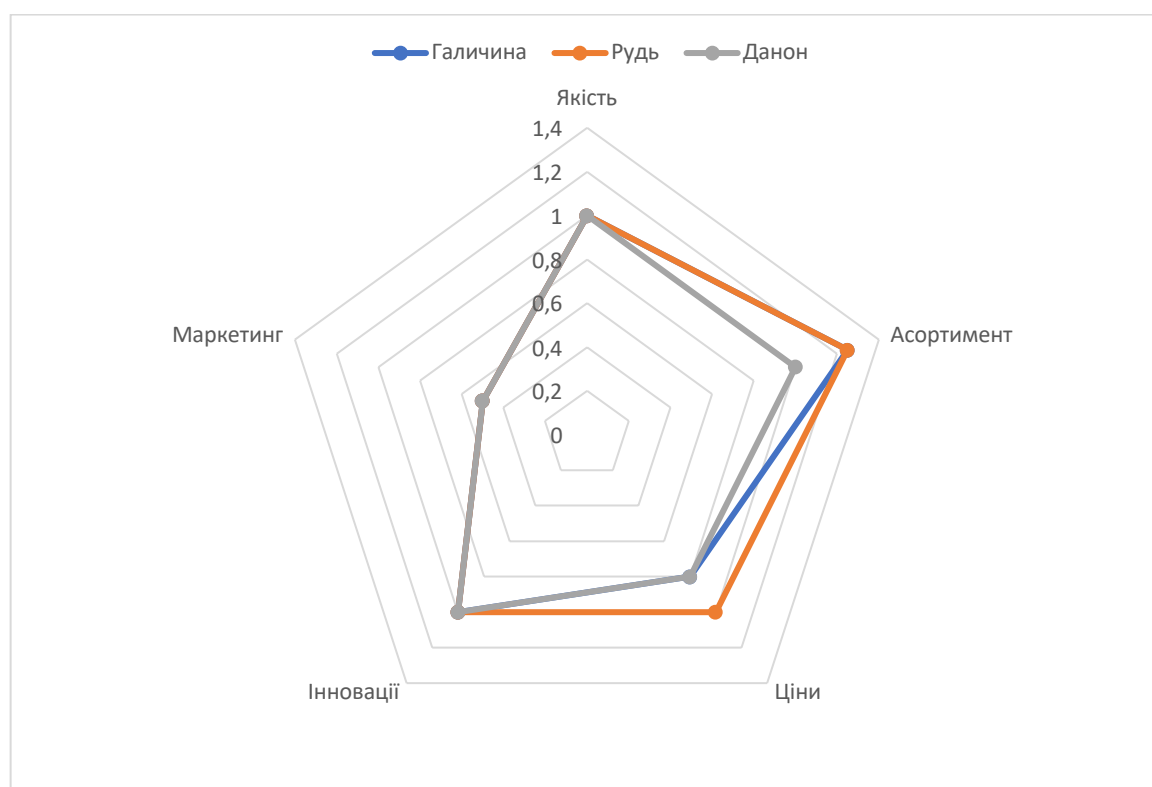


Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «МК «Галичина» та його основних конкурентів на ринку молочної продукції

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

За результатами порівняльної оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» з основними конкурентами, можна зазначити, що компанія займає лідируючі позиції за такими факторами, як якість продукції, асортимент та інновації, отримуючи максимальні оцінки. Проте в кількох ключових аспектах «Рудь» і «Данон» демонструють кращі результати, адже вони мають перевагу в ціновій політиці, отримавши вищі оцінки за доступність цін. Крім того, компанії успішно реалізують маркетингові заходи, що дозволяє їм підтримувати високий рівень впізнаваності бренду та залучати більшу кількість споживачів.

Загалом, проведена оцінка організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» показала, що компанія має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку завдяки її високій якості, інноваційним технологіям, стабільним постачальникам та досвідченому персоналу. Однак, існують певні виклики, такі як високі виробничі витрати, сезонність попиту та недостатня цифрова присутність. Тому для підвищення конкурентоспроможності важливо активно використовувати зовнішні можливості, сприятливі соціальні тенденції та технологічні інновації, водночас адаптуючись до різних економічних та політичних ризиків через вдосконалення виробничих процесів, маркетингових стратегій і оптимізацію внутрішніх ресурсів.

2.4. Розробка шляхів удосконалення організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Враховуючи результати проведеної оцінки організаційно-економічного забезпечення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина», було з'ясовано, що підприємство має достатній потенціал для покращення своїх позицій на ринку. Проте, для його повноцінної реалізації необхідно впровадити комплекс ефективних організаційних та економічних заходів, спрямованих на усунення наявних недоліків, підвищення ефективності управління, оптимізацію

використання ресурсів та адаптацію до нових ринкових умов. Все це потребує розробки практичних шляхів для вдосконалення механізмів організаційного й економічного характеру, які сприятимуть зростанню конкурентоспроможності продукції підприємства, покращення його фінансово-господарської діяльності та довгостроковій стабільності на ринку.

Пропоновані напрями щодо підвищення організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» наведено на рис. 2.6.

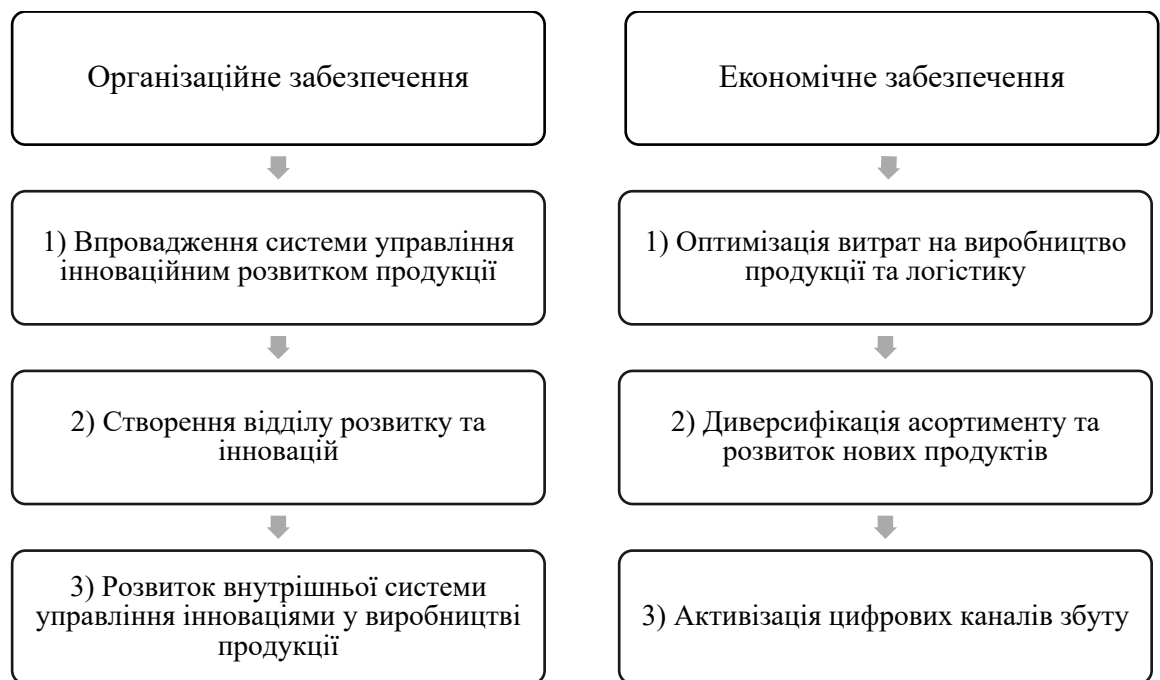


Рис. 2.6. Пропоновані напрями щодо підвищення організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Для посилення конкурентоспроможності продукції важливо створити цілісну систему управління інноваціями, яка дозволить швидко реагувати на зміни ринку, упроваджувати нові ідеї та адаптувати виробництво до сучасних стандартів. Така система у ТОВ «МК «Галичина» повинна включати аналіз споживчих уподобань, дослідження ринку, планування та оцінку ефективності інновацій.

Проект стратегічної карти інноваційного розвитку ТОВ «МК «Галичина» наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Проект стратегічної карти інноваційного розвитку ТОВ «МК «Галичина»

Стратегічна ціль	Ключові напрями діяльності	Очікувані результати	Термін реалізації
№1. Розвиток інноваційного продукту	- дослідження нових смаків і форматів; - тестування попиту в межах фокус-груп	- 3 нових продукти на рік; - зростання продажу новинок на 15%	2025-2027 рр.
№2. Підвищення якості та ефективності виробництва	- впровадження технологій енергоефективності; - автоматизація окремих етапів виробництва	- зниження витрат на одиницю продукції на 10%; - зменшення простоїв обладнання на 20%	2025-2026 рр.
№3. Створення інноваційної культури в компанії	- створення внутрішнього відділу розвитку інновацій; - мотивація персоналу до інновацій	- 10+ внутрішніх ініціатив за рік; - підвищення участі персоналу на 30% в процесі генерації нових ідей	2025-2026 рр.
№4. Розширення ринків збуту через інновації	- створення нових упаковок для експорту; - виробництво продукції для закордонних ринків	- вихід на ринки в 2 нових країнах; - підвищення доходу на 10% за рахунок експорту	2026-2028 рр.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запропонована стратегічна карта інноваційного розвитку ТОВ «МК «Галичина» формує комплексне бачення підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства шляхом впровадження нових продуктів, удосконалення виробничих процесів, формування інноваційної корпоративної культури та виходу на нові ринки. Лише скоординоване впровадження зазначених напрямів дозволить компанії оперативно реагувати на зміни в споживчих запитах, зміцнити позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також забезпечити стабільне зростання ефективності діяльності у середньостроковій перспективі.

Для забезпечення системного підходу до впровадження інновацій та підвищення гнучкості прийняття рішень щодо оновлення продукції, доцільним є створення окремої структурної одиниці в межах виробничого департаменту ТОВ «МК «Галичина» – відділу розвитку та інновацій. Такий підрозділ має стати

центром нових ідей, аналітики та ініціатив, що дозволить ефективно поєднати виробничі можливості підприємства з вимогами ринку та запитами споживачів. Відділ зосереджуватиметься на генерації нових підходів до виробництва, контролі за якістю продукції, розвитку дизайну та функціональності товарів, а також підтримці процесів цифрової трансформації. Ключовими заходами для реалізації запропонованого заходу мають стати:

1) формування багатопрофільної команди – залучення до відділу фахівців із різних напрямів: технологів, маркетологів, аналітиків, дизайнерів упаковки, щоб забезпечити повний цикл – від ідеї до просування продукту на ринок;

2) визначення основних функцій відділу – проведення досліджень ринку та трендів, аналіз споживчих вподобань, тестування новинок, внутрішній аудит асортименту, виявлення застарілих позицій та розробка планів їх оновлення або заміни;

3) розробка системи внутрішньої звітності – запровадження механізму періодичної звітності про впроваджені ініціативи, їх результати, рентабельність інновацій, зворотний зв'язок із підрозділами продажів та маркетингу;

Проект організаційної структури відділу розвитку та інновацій ТОВ «МК «Галичина» наведено на рис. 2.7.

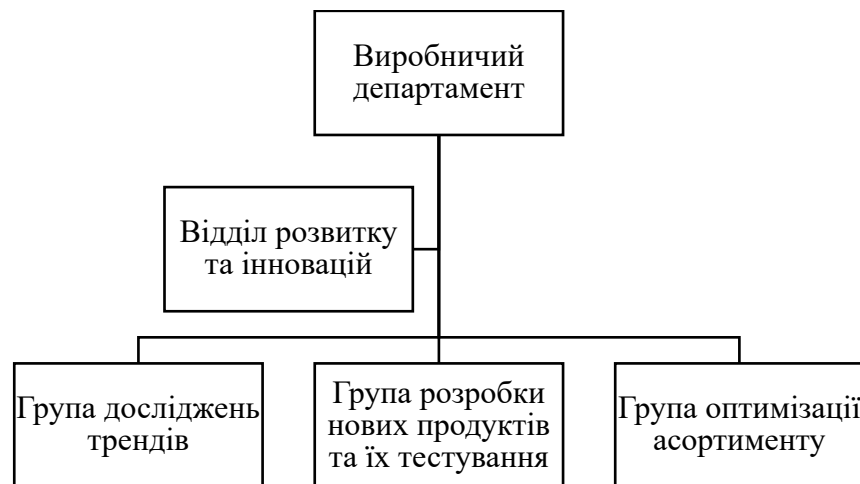


Рис. 2.7. Проект організаційної структури відділу розвитку та інновацій ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Запропоновані зміни до організаційної структури в рамках заходу зі створення відділу розвитку та інновацій повинні забезпечити ефективну роботу на всіх етапах – від збору ідей та дослідження трендів до реалізації готової продукції та її просування кінцевим споживачам. Команда відділу має бути мультидисциплінарною, що дозволить зберегти гнучкість і швидкість реакції на зміни на ринку.

Розвиток внутрішньої системи управління інноваціями у виробництві продукції є ключовим етапом для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, зниження витрат та адаптації до вимог ринку. В умовах швидких змін на ринку, впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси дозволяє компанії не лише підвищити якість продукції, а й оптимізувати витрати на виробництво, зменшити час на випуск нових товарів та покращити загальну ефективність виробничих операцій. Важливою складовою такого процесу є інтеграція цифрових рішень, автоматизація виробничих ліній, а також інноваційне використання матеріалів і технологій переробки сировини.

Пропоновані етапи реалізації запропонованого заходу щодо розвитку внутрішньої системи управління інноваціями ТОВ «МК «Галичина» наведено на рис. 2.8.

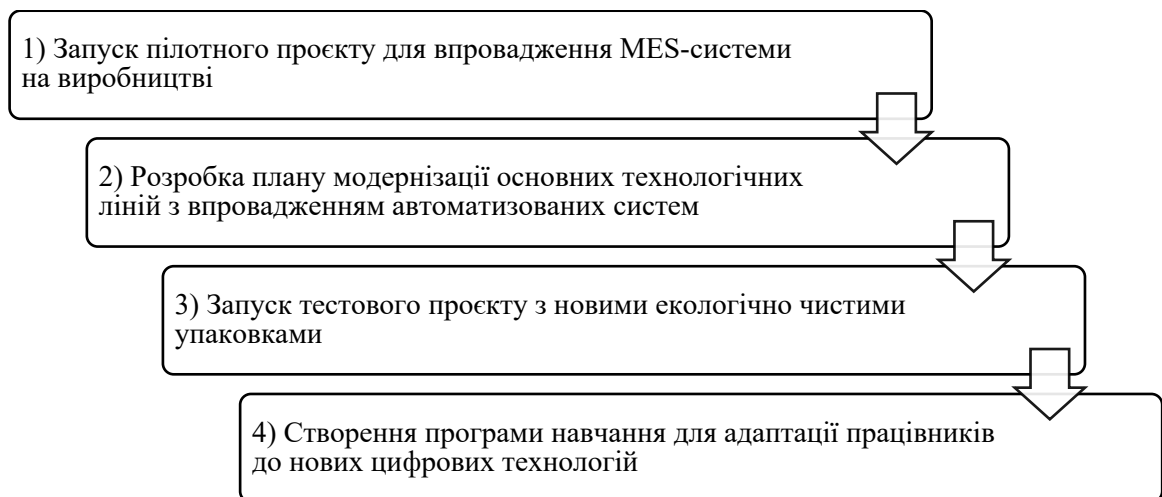


Рис. 2.8. Пропоновані етапи реалізації запропонованого заходу щодо розвитку внутрішньої системи управління інноваціями у виробництві ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси, зокрема через запуск пілотних проєктів з MES-системами, модернізацію технологічних ліній, використання екологічно чистих матеріалів та розробку навчальних програм для персоналу, дозволить значно підвищити ефективність і гнучкість підприємства. Такий системний підхід не тільки оптимізує виробничі витрати та покращить якість продукції, а й забезпечить швидку адаптацію до змін на ринку, підвищить конкурентоспроможність компанії та сприятиме сталому розвитку у довгостроковій перспективі.

Для ще більш ефективної оптимізації витрат на виробництво та логістику ТОВ «МК «Галичина» необхідно впровадити комплекс сучасних економічних механізмів, що дозволяють не лише знизити собівартість продукції, але й підвищити загальну ефективність операцій компанії. Оскільки виробничі витрати та логістика є одними з найбільших складових бюджету підприємства, зниження витрат у цих сферах є достатньо важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності компанії. Для цього ТОВ «МК «Галичина» можна запропонувати ряд таких заходів, як:

1) оптимізація закупівель та управління запасами:

- впровадження автоматизованої системи управління запасами для мінімізації надлишкових або недостатніх запасів сировини;
- використання методів прогнозування попиту для більш точного планування закупівель та зниження витрат на зберігання товарів;
- співпраця з постачальниками на умовах довгострокових контрактів для зниження цін та забезпечення стабільних поставок;

2) аудит і оптимізація витрат на енергоресурси:

- впровадження енергоефективних технологій і модернізація виробничих ліній з метою зниження витрат на енергоносії;
- перехід на відновлювальні джерела енергії, що дозволить не тільки знизити витрати, але й підвищити екологічну ефективність виробництва;
- оптимізація енергоспоживання на кожному етапі виробничого процесу через автоматизовані системи моніторингу.

3) автоматизація та роботизація виробничих процесів:

- впровадження роботизованих систем для зменшення ручної праці та покращення точності операцій;
- модернізація виробничих ліній та впровадження автоматизованих систем управління для зменшення часу на процес налаштування обладнання та зниження простоїв;
- інтеграція цифрових рішень, таких як MES та ERP, для управління виробничими і логістичними процесами в режимі реального часу;

4) оптимізація логістики та транспортних витрат:

- впровадження системи управління транспортом (TMS), що дозволить оптимізувати маршрути доставки, зменшити витрати на транспортування та покращити час доставки;
- перехід на комбіновані методи транспортування для зниження витрат на логістику;
- впровадження методів планування та прогнозування для оптимального завантаження транспортних засобів.

5) аналіз і скорочення виробничих відходів

- впровадження технологій, що дозволяють знизити кількість відходів на кожному етапі виробництва, а також рециклінг сировини для повторного використання;
- оптимізація процесів виробництва для мінімізації браку та непотрібних витрат, що виникають через неефективність.

Впровадження економічних механізмів дозволить ТОВ «МК «Галичина» значно знизити виробничі та логістичні витрати, покращити використання ресурсів, підвищити ефективність і конкурентоспроможність. Оптимізація процесів на всіх етапах виробництва та логістики є важливим кроком до зниження собівартості, підвищення рентабельності і сталого розвитку компанії в умовах сучасного ринку.

Розширення продуктової лінійки є важливим етапом для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «МК «Галичина», оскільки це дозволяє не тільки

знизити ризики, пов'язані з коливаннями попиту, але й задовольнити більш широкий спектр потреб споживачів. Інноваційний продукт, який може стати вдалим доповненням до існуючого асортименту. Враховуючи нові актуальні тенденції здорового харчування та еко-продукції, пропонується ідея створення нової категорії, що зможе зацікавити широке коло споживачів.

Опис пропонованого інноваційного продукту «Йогурт з суперфудами та пробіотиками» для ТОВ «МК «Галичина» наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Опис пропонованого інноваційного продукту «Йогурт з суперфудами та пробіотиками» для ТОВ «МК «Галичина»

Пропонується створення лінійки йогуртів, що містять не тільки високоякісне молоко, але й інгредієнти з так званих «суперфудів» (здорових продуктів з високим вмістом корисних речовин) та пробіотики для підтримки здоров'я шлунково-кишкового тракту.	
Основні характеристики продукту:	1. Склад: натуральне молоко, живі пробіотичні культури, суперфуди (насіння чіа, годжі, асаї, спіруліна, амаранта), натуральні підсолоджувачі (мед, стевія)
	2. Пакування: екологічно чисті упаковки, що зберігають свіжість та не забруднюють навколишнє середовище
	3. Цільова аудиторія: люди, які ведуть здоровий спосіб життя, прихильники органічного харчування
	4. Варіанти продукту: - йогурт з насінням чіа та медом – ідеальний для людей, які хочуть отримати корисні омега-3 жирні кислоти і клітковину; - йогурт з ягодами асаї та пробіотиками – для тих, хто бажає підтримати імунітет та отримати антиоксиданти; - йогурт з годжі та спіруліною – для детоксикації та підвищення енергії.
Додаткові ідеї:	- без лактози: варіанти для людей з непереносимістю лактози або веганів, виготовлені на рослинних альтернативах молока (мигдалеве, кокосове молоко); - сезонні смаки: йогурти з додаванням сезонних фруктів, наприклад, зимові варіанти з яблуками та корицею або літні – з малиною чи чорницею.
Переваги продукту:	1) поєднання корисних молочних продуктів з сучасними суперфудами; 2) продукт відповідає вимогам до здорового харчування та може бути використаний як сніданок або перекус; 3) високий попит на продукти з пробіотиками, особливо серед споживачів, які хочуть підтримувати здоров'я ШКТ; 4) позиціонування на ринку як продукт преміум-класу, який привертає увагу людей, які стежать за своїм харчуванням

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запропонований інноваційний молочний продукт може стати важливим елементом розширення асортименту ТОВ «МК «Галичина», задовольняючи попит на корисні та смачні молочні продукти з додатковими перевагами для здоров'я. Виготовлення лінійки йогуртів із суперфудами не тільки підвищить рівень конкурентоспроможності компанії, але й відкриє нові можливості для залучення лояльних клієнтів, орієнтованих на здоровий спосіб життя.

У сучасних умовах, де цифрове середовище стає основною платформою для взаємодії зі споживачами, важливою стратегією для ТОВ «МК «Галичина» є активізація онлайн-продажів та забезпечення зручності для клієнтів через різноманітні цифрові канали. Впровадження інноваційних рішень у сфері електронної комерції дозволить не тільки покращити доступність продуктів компанії, але й сприятиме розвитку лояльності серед існуючих клієнтів та залученню нових споживачів. У зв'язку з цим, пропонується реалізація кількох ключових заходів, спрямованих на ефективне підвищення онлайн-продажів та зручності для кінцевих користувачів:

1) розробка власного мобільного додатку, який дозволить користувачам здійснювати покупки, отримувати новини компанії, знижки, акції, а також налаштовувати персоналізовані пропозиції для зручності та лояльності;

2) інтеграція з CRM-системами для збереження історії покупок, що дозволить покращити взаємодію з клієнтами;

3) співпраця з провідними онлайн-платформами, такими як Rozetka, Prom, для більш широкого охоплення потенційних клієнтів.

4) вибір і аналіз даних щодо покупок, вподобань і поведінки користувачів на сайті та в мобільному додатку, що дозволить створювати персоналізовані пропозиції, які найбільше відповідають інтересам кожного клієнта.

5) активне використання таргетованої реклами на платформах Facebook, Instagram та Google Ads для залучення нових клієнтів;

6) активне просування бренду через соціальні мережі (SMM), створення контенту, який буде взаємодіяти з аудиторією, підвищуючи впізнаваність та лояльність.

Активізація присутності ТОВ «МК «Галичина» у цифровому середовищі та зосередження на онлайн-продажах дозволить компанії не тільки збільшити свою доступність для споживачів, але й сформувати стійкішу взаємодію з ними. Розробка власного мобільного додатку, розширення співпраці з популярними маркетплейсами, використання аналітики для персоналізації пропозицій та проведенням цифрових маркетингових кампаній, має забезпечити ефективний розвиток онлайн-продажів та підвищення лояльності клієнтів.

Розрахунок прогнозованого чистого прибутку від реалізації заходу з активізації присутності у цифровому середовищі ТОВ «МК «Галичина» наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Розрахунок прогнозованого чистого прибутку від реалізації заходу з активізації присутності у цифровому середовищі ТОВ «МК «Галичина»

Напрямок заходу	Витрати, тис. грн	Доходи, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
1. Розробка власного мобільного додатку	489	1 189	699
2. Інтеграція з CRM-системами	142	331	189
3. Співпраця з маркетплейсами	97	495	397
4. Аналіз даних та персоналізація пропозицій	76	287	210
5. Таргетована реклама в соціальних мережах	242	792	550
6. Просування бренду через соціальні мережі	118	398	279
РАЗОМ:	1 166	3 494	2 237

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Реалізація запропонованих заходів щодо активізації присутності ТОВ «МК «Галичина» у цифровому середовищі має досить значний потенціал для підвищення доходів компанії. Загальні витрати на впровадження цих ініціатив складають 1 166 тис. грн, а прогнозовані доходи – 3 494 тис. грн, що забезпечує чистий прибуток у розмірі 2 237 тис. грн., що свідчить про високу ефективність

інвестицій в цифрові канали, що не лише сприятиме зростанню компанії, але й зміцнить її конкурентоспроможність на ринку.

Запропоновані шляхи для удосконалення організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» орієнтовані на комплексний підхід до модернізації виробничих процесів, інноваційного розвитку, а також оптимізації економічних механізмів. Вони включають в себе впровадження нових продуктів, створення спеціалізованих підрозділів для розвитку інновацій, автоматизацію та енергоефективність виробництва, а також активізацію онлайн-продажів через цифрові платформи. У результаті це дозволить підприємству знизити витрати, покращити якість продукції, забезпечити швидку адаптацію до змін ринку і вийти на нові ринки, що в сукупності зміцнить її позиції на ринку та забезпечить сталий розвиток.

Висновки до розділу 2

ТОВ «МК «Галичина» є сучасним підприємством, яке поєднує багаті традиції молочного виробництва з інноваційними підходами до брендингу, еко-відповідальності та процесів цифрової трансформації. Завдяки високоякісним європейським технологіям, сертифікованим стандартам безпеки продукції та орієнтації на сталий розвиток, компанія утримує ключові лідерські позиції на ринку молочних продуктів. Організаційна структура підприємства дозволяє ефективно управляти виробничими, комерційними та фінансовими процесами.

Протягом 2022-2024 рр. ТОВ «МК «Галичина» демонструвало стабільне зростання своїх основних фінансових показників. Зокрема, було зафіксовано збільшення доходів, прибутку, активів і власного капіталу. Водночас витрати, зокрема адміністративні та збутові, також мали тенденцію до зростання. Однак, попри це, компанії вдалося покращити рівень прибутковості та ефективності своєї операційної діяльності. Крім того, підприємство значно вдосконалило свою матеріально-технічну базу, що дозволило збільшити вартість основних

засобів. Показники ліквідності підтверджують здатність компанії своєчасно виконувати зобов'язання.

Проведена оцінка процесу організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» виявила, що компанія володіє великим потенціалом для зміцнення своїх ринкових позицій завдяки високій якості продукції, інноваційним технологіям, надійним постачальникам та кваліфікованому персоналу. Проте є певні труднощі, такі як високі витрати на виробництво, сезонні коливання попиту та недостатній рівень цифрової присутності. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно активно використовувати зовнішні можливості, сприятливі соціальні тренди та новітні технологічні розробки, при цьому адаптуючись до різних економічних і політичних ризиків шляхом удосконалення виробничих процесів, покращення маркетингових стратегій та оптимізації використання внутрішніх ресурсів.

Запропоновані шляхи для удосконалення організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» передбачають комплексний підхід щодо оновлення виробничих процесів, інноваційного розвитку компанії та вдосконалення економічних механізмів. Для цього було запропоновано такі заходи, як розробка нових продуктів, створення спеціалізованих підрозділів для підтримки інновацій, впровадження автоматизації та енергоефективних технологій у виробництво, а також розвиток онлайн-продажів через цифрові платформи, що дозволить знизити виробничі витрати, підвищити якість продукції, оперативно реагувати на зміни ринку та виходити на нові ринки, що, в свою чергу, зміцнить конкурентні позиції компанії та забезпечить її сталий розвиток у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства та його продукції є ключовими факторами успіху. Конкурентоспроможність визначається здатністю ефективно функціонувати, утримувати та розширювати ринкові позиції, пропонуючи продукцію, яка відповідає потребам споживачів та перевищує пропозиції конкурентів за своєю якістю, ціною та іншими параметрами. Ключовими характеристиками конкурентоспроможності є порівнянність, просторовість, динамічність, атрибутивність, предметність, а також системність. Конкурентні переваги, що базуються на унікальних ресурсах та компетенціях, є основою для досягнення конкурентоспроможності як на рівні окремого продукту, так і підприємства в цілому. Процес забезпечення конкурентоспроможності включає аналіз ринку, розробку стратегії, виробництво якісної продукції, ефективний маркетинг та адаптацію до змін. Параметри конкурентоспроможності продукції охоплюють технічні, економічні та нормативні аспекти, що відображають функціональність, вартість, безпеку та відповідність стандартам якості.

Перелік факторів конкурентоспроможності продукції підприємства є різноманітними та охоплює широкий спектр аспектів: від економічних та технологічних до соціальних та політичних. Вони поділяються на зовнішні, що включають макроекономічні умови, регулювання, конкуренцію та науково-технічний прогрес, та внутрішні, що охоплюють виробничий та інвестиційний потенціал, організацію, маркетинг та якість продукції. Важливими є як цінові, так і нецінові фактори, такі як якість, дизайн, сервіс та репутація. Фактори можуть бути основними та додатковими, постійними та змінними, а також різними за сферою впливу, включаючи маркетингові, економічні, виробничі, науково-технічні та екологічні аспекти.

Оцінка конкурентоспроможності продукції є динамічним процесом, що включає визначення цілей, вибір методів оцінки (матричні, графічні, індексні, аналітичні та комплексні), збір та аналіз даних, безпосередньо оцінку конкурентоспроможності, розробку та реалізацію заходів щодо її підвищення,

а також моніторинг та контроль за ефективністю цих заходів. Важливим аспектом успішної оцінки є дотримання ключових принципів: об'єктивності, комплексності, системності, динамічності, порівнянності, адаптивності та практичності. Зазначені принципи забезпечують всебічний та об'єктивний аналіз, дозволяючи підприємству не лише оцінити свої позиції, але й ефективно реагувати на зміни ринку та досягати сталого успіху. Такий комплексний підхід також дозволяє підприємству отримати уявлення про свої ринкових позиції, виявити можливі резерви для зростання та розробити ефективну стратегію для досягнення успіху.

Інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання є важливими факторами, що визначають конкурентоспроможність продукції в сучасних умовах господарювання. Ефективне використання інформаційних ресурсів, включаючи маркетингові дослідження, інформаційні технології, державні та міжнародні бази даних, дозволяє підприємству аналізувати ринок, оцінювати конкурентні позиції та приймати обґрунтовані рішення. Водночас, дотримання вимог нормативно-правової бази, як національної: законів України про конкуренцію, стандартизацію, технічні регламенти, захист прав споживачів та інвестиційну діяльність, так і міжнародної бази: Угода про асоціацію між Україною та ЄС, стандарти ISO, HACCP, правила COT, стандарти IFOAM), забезпечує відповідність продукції найвищим стандартам якості, безпеки та екологічності.

ТОВ «МК «Галичина» є сучасним підприємством, яке поєднує багаті традиції молочного виробництва з інноваційними підходами до брендингу, еко-відповідальності та процесів цифрової трансформації. Завдяки високоякісним європейським технологіям, сертифікованим стандартам безпеки продукції та орієнтації на сталий розвиток, компанія утримує ключові лідерські позиції на ринку молочних продуктів. Організаційна структура підприємства дозволяє ефективно управляти виробничими, комерційними та фінансовими процесами.

Протягом 2022-2024 рр. ТОВ «МК «Галичина» демонструвало стабільне зростання своїх основних фінансових показників. Зокрема, було зафіксовано

збільшення доходів, прибутку, активів і власного капіталу. Водночас витрати, зокрема адміністративні та збутові, також мали тенденцію до зростання. Однак, попри це, компанії вдалося покращити рівень прибутковості та ефективності своєї операційної діяльності. Крім того, підприємство значно вдосконалило свою матеріально-технічну базу, що дозволило збільшити вартість основних засобів. Показники ліквідності підтверджують здатність компанії своєчасно виконувати зобов'язання.

Проведена оцінка процесу організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» виявила, що компанія володіє великим потенціалом для зміцнення своїх ринкових позицій завдяки високій якості продукції, інноваційним технологіям, надійним постачальникам та кваліфікованому персоналу. Проте є певні труднощі, такі як високі витрати на виробництво, сезонні коливання попиту та недостатній рівень цифрової присутності. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно активно використовувати зовнішні можливості, сприятливі соціальні тренди та новітні технологічні розробки, при цьому адаптуючись до різних економічних і політичних ризиків шляхом удосконалення виробничих процесів, покращення маркетингових стратегій та оптимізації використання внутрішніх ресурсів.

Запропоновані шляхи для удосконалення організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» передбачають комплексний підхід щодо оновлення виробничих процесів, інноваційного розвитку компанії та вдосконалення економічних механізмів. Для цього було запропоновано такі заходи, як розробка нових продуктів, створення спеціалізованих підрозділів для підтримки інновацій, впровадження автоматизації та енергоефективних технологій у виробництво, а також розвиток онлайн-продажів через цифрові платформи, що дозволить знизити виробничі витрати, підвищити якість продукції, оперативно реагувати на зміни ринку та виходити на нові ринки, що, в свою чергу, зміцнить конкурентні позиції компанії та забезпечить її сталий розвиток у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2012. 612 с.
2. Богацька Н.М. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. №4. С. 599-603.
3. Болгарина Ю.Б. Методи оцінки конкурентоспроможності. *Резерви економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств України*. Кіровоград: ПРВЦ «КОД». 2019. С.41-44.
4. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник післядипломної освіти*. №22(51). 2022. С. 161-178.
5. Брінь П.В., Нехме М.Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 36-43.
6. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО. 2010. 244 с.
7. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №14. С. 288-293.
8. Вараксіна О.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, виміри та чинники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 4. С. 12-16.
9. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Economics: time realities*. №4(68). 2023. С. 83-88.
10. Гавриш, О.А., Гриценко В.В., Григорова З.В. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність поліграфічних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2008. № 5. С. 129-134.

11. Герасимова В.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. №154. 2020. С. 93-97.

12. Головка І.С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 67-73.

13. Гринь В.І. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 2. С. 87-92.

15. Державна служба статистики України: офіційний Веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

16. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с.

17. ДСТУ ISO 14001 «Система екологічного управління». Вимоги щодо застосування. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64015

18. ДСТУ ISO 22000 «Система управління безпечністю харчових продуктів». Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029

19. ДСТУ ISO 9001:2015 Система управління якістю. Вимоги. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013

20. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. №22. 2022. С. 52-59.

21. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств. *Інтелект XXI*. № 1. 2017. URL: http://www.intellect21.net.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf

22. Загурський О.М. Теоретико-методологічні підходи до визначення категорії «конкурентоспроможність». *Наукові праці НДФІ*. 2014. №3. С. 38-49.

23. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2011 р. №2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
24. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. №1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
25. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. №1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
26. Закон України «Про стандартизацію» від 05.06.2014 р. №1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
27. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15.01.2015 р. №124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>
28. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. №5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104
29. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. № 1 (54). 2017. С. 111-118.
30. Кишакевич Б.Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*. №186. 2023. С. 40-43.
31. Козловський Є.А. Конкурентоспроможність продукції підприємства через призму глобальної конкурентоспроможності. *Молодий вчений*. 2017. №10. С. 918-921.
32. Колісниченко С.В. Конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінювання. *Управління розвитком*. 2014. №1. С. 23-25.
33. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2017. 198 с.
34. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левіків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2022. 220 с.
35. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства. Львів: Вид-во ЛКА. 2016. 484 с.

36. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності України в умовах макроекономічної нестабільності. *Вісник Львівського університету. Серія: Економіка*. №60. 2021. С. 29-40.
37. Найда І.С., Найда А.В., Галицький О.М. Сучасні інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т.11. Вип.2. С. 62-70.
38. Новікова К.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та зміст. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2017. № 34. С. 201-207.
39. Офіційний сайт ТОВ «МК «Галичина». URL: <https://galychyna.com.ua/>
40. Рогоза М.Є., Кононенко Ж.А., Яковенко Т.І. Методологічні підходи у дослідженнях конкурентоспроможності підприємств. *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 139-146.
41. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Видавництво «Наш Формат». 2020. 424 с.
42. Сахно І.В. Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного аграрно-технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 2. С. 385-390.
43. Сита Є.М. Дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7522>
44. Скриньковський Р.М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240-246.
45. Соболева Г.Г. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. №4(31). 2021. С. 88-92.
46. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 223-231.

47. Суханова А.Є. Методичні підходи до проведення оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. №26. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-6>
48. Торгово-промислова палата України: офіційний Веб-сайт. URL: <https://ucci.org.ua/>
49. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 21.03.2014 р. №984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
50. Угода з технічних бар'єрів у торгівлі від 15.04.1994 р. №981_008. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_008#Text
51. Хрущ Н.А., Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. №5. С.153-156.
52. Черешнюк О.М. Фактори впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія», 23 грудня 2020 року, м. Тернопіль. 2020. С. 150-152.
53. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство. Серія: Економіка та управління підприємствами*. №8. 2017. С. 405-410.
54. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 23-30.
55. Шульга М.О. Розроблення перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135-141.
56. Що необхідно знати про НАССР? Держпродспоживслужба України. URL: <https://dpssc.gov.ua/bezpechnist-kharchovykh-produktiv-ta-veterynariia/haccp/shcho-potribno-znaty-pro-haccp.html>
57. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2020. 320 с.

58. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія Одеса: Атлант. 2013. 470 с.
59. Eurostat – European Comission. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
60. ICC Ukraine: Український національний комітет Міжнародної торгової палати. URL: <https://iccua.org/>
61. IFOAM – Organics International. URL: <https://www.ifoam.bio/>
62. Opendatabot: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ТОВ «МК «Галичина». URL: <https://opendatabot.ua/c/39685014>
63. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/>

Додатки

Додаток А

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія Галичина»
 Територія ЛЬВІВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру
 Середня кількість працівників¹ 1479

Адреса, телефон 79024, Львівська обл., м. Львів, вул. Липинського, 54

за

ЄДРПОУ

за

КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2022	12	31
39685014		
1221881203		
240		
10.51		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

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

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		1 075	382 581
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	2 298	382 654
накопичена амортизація	1002	1 223	73
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 977	1 256
Основні засоби	1010	216 423	193 007
первісна вартість	1011	343 040	386 982
знос	1012	126 617	193 975
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		27 080
Інші необоротні активи	1090	369	
Усього за розділом I	1095	222 844	603 924
II. Оборотні активи		209 336	297 831
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	128 533	182 168
Готова продукція	1103	66 659	90 933
Товари	1104	13 847	24 670
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	281 564	297 372
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	18 443	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 604	24 653
Гроші та їх еквіваленти	1165	42 896	130 811
Рахунки в банках	1167	42 253	129 907
Інші оборотні активи	1190	16 478	6 288
Усього за розділом II	1195	582 321	756 955
Баланс	1300	805 165	1 360 879

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		10 000	10 000
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	46 404	459 030
Неоплачений капітал	1425	5 000	5 000
Усього за розділом I	1495	51 404	464 030
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		15 041	57 835
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	53	53
Усього за розділом II	1595	15 094	57 888
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18 283	13 985
товари, роботи, послуги	1615	299 982	270 993
розрахунками з бюджетом	1620	1 972	11 638
розрахунками зі страхування	1625	1 098	1 482
розрахунками з оплати праці	1630	4 019	5 505
за одержаними авансами	1635	28 677	1 084
Інші поточні зобов'язання	1690	384 636	534 274
Усього за розділом III	1695	738 667	838 961
Баланс	1900	805 165	1 360 879

Керівник Сисун Орест Мар'янович

Головний бухгалтер Корабель Ольга Володимирівна

Підприємство ТОВ «МК «Галичина»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2022	12	31
за ЄДРПОУ 39685014		

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

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 175 091	2 369 061
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 334 666)	(2 055 421)
Валовий: прибуток	2090	840 425	313 640
Інші операційні доходи	2120	51 857	341 028
Адміністративні витрати	2130	(65 540)	(50 007)
Витрати на збут	2150	(654 459)	(508 514)
Інші операційні витрати	2180	(105 955)	(62 148)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	66 328	33 999
Інші доходи	2240	191	375
Фінансові витрати	2250	(28 763)	(22 137)
Інші витрати	2270	(7)	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	37 749	12 237
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6 795)	(2 203)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	30 954	10 034

Керівник Сисун Орест Мар'яновичГоловний бухгалтер Корабель Ольга Володимирівна

Додаток Б

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія Галичина»
 Територія ЛЬВІВСЬКА

за

ЄДРПОУ

за

КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2023	12	31
39685014		

1221881203

240

10.51

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру
 Середня кількість працівників¹ 1483

Адреса, телефон 79024, Львівська обл., м. Львів, вул. Липинського, 54

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

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

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		382 581	3 631
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	382 654	7 193
накопичена амортизація	1002	73	3 562
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 256	50 118
Основні засоби	1010	193 007	256 261
первісна вартість	1011	386 982	510 141
знос	1012	193 975	253 880
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	27 080	19 134
Усього за розділом I	1095	603 924	329 144
II. Оборотні активи		297 831	432 119
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	182 168	181 169
Готова продукція	1103	90 933	237 037
Товари	1104	24 670	13 913
Дебіторська заборгованість: за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297 372	333 494
за виданими авансами	1130		4 576
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24 653	34 666
Гроші та їх еквіваленти	1165	130 811	137 158
Рахунки в банках	1167	129 907	136 086
Інші оборотні активи	1190	6 288	17 499
Усього за розділом II	1195	756 955	959 512
Баланс	1300	1 360 879	1 288 656

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		10 000	10 000
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	459 030	512 675
Неоплачений капітал	1425	5 000	
Усього за розділом I	1495	464 030	522 675
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		57 835	92 899
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	53	53
Усього за розділом II	1595	57 888	92 952
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			60 000
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 985	34 010
товари, роботи, послуги	1615	270 993	287 603
розрахунками з бюджетом	1620	11 638	5 757
розрахунками зі страхування	1625	1 482	2 778
розрахунками з оплати праці	1630	5 505	10 362
за одержаними авансами	1635	1 084	2 830
Інші поточні зобов'язання	1690	534 274	269 689
Усього за розділом III	1695	838 961	673 029
Баланс	1900	1 360 879	1 288 656

Керівник Сисун Орест Мар'янович

Головний бухгалтер Корабель Ольга Володимирівна

Підприємство ТОВ «МК «Галичина»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	12	31
за ЄДРПОУ 39685014		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 690 164	3 175 091
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 763 350)	(2 334 666)
Валовий: прибуток	2090	926 814	840 425
Інші операційні доходи	2120	55 954	51 857
Адміністративні витрати	2130	(78 444)	(65 540)
Витрати на збут	2150	(728 127)	(654 459)
Інші операційні витрати	2180	(97 293)	(105 955)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	78 904	66 328
Інші доходи	2240	5 305	191
Фінансові витрати	2250	(18 385)	(28 763)
Інші витрати	2270	(46)	(7)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	65 778	37 749
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(11 840)	(6 795)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	53 938	30 954

Керівник Сисун Орест Мар'яновичГоловний бухгалтер Корабель Ольга Володимирівна

Додаток В

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія Галичина»
Територія ЛЬВІВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру
Середня кількість працівників¹ 1 589
Адреса, телефон 79024, Львівська обл., м. Львів, вул. Липинського, 54

за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2024	12	31
39685014		
1221881203		
240		
10.51		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		3 631	927
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	7 193	8 286
накопичена амортизація	1002	3 562	7 359
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50 118	45 404
Основні засоби	1010	256 261	493 283
первісна вартість	1011	510 141	836 610
знос	1012	253 880	343 327
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 134	684
Усього за розділом I	1095	329 144	540 298
II. Оборотні активи		432 119	751 771
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	181 169	128 520
Готова продукція	1103	237 037	619 820
Товари	1104	13 913	3 431
Дебіторська заборгованість: за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	333 494	389 298
за виданими авансами	1130	4 576	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34 666	19 838
Гроші та їх еквіваленти	1165	137 158	29 546
Рахунки в банках	1167	136 086	26 904
Інші оборотні активи	1190	17 499	102 248
Усього за розділом II	1195	959 512	1 292 701
Баланс	1300	1 288 656	1 832 999

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		10 000	10 000
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	512 675	594 966
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	522 675	604 966
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			9 925
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	92 899	70 949
Довгострокові забезпечення	1520	53	53
Усього за розділом II	1595	92 952	80 927
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		60 000	93 403
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	34 010	41 291
товари, роботи, послуги	1615	287 603	518 228
розрахунками з бюджетом	1620	5 757	18 427
розрахунками зі страхування	1625	2 778	6 806
розрахунками з оплати праці	1630	10 362	34 083
за одержаними авансами	1635	2 830	7 520
Інші поточні зобов'язання	1690	269 689	427 348
Усього за розділом III	1695	673 029	1 147 106
Баланс	1900	1 288 656	1 832 999

Керівник Сисун Орест Мар'янович
Головний бухгалтер Корабель Ольга Володимирівна

Підприємство ТОВ «МК «Галичина»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2024 12 31

за ЄДРПОУ 39685014

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 708 241	3 690 164
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 451 076)	(2 763 350)
Валовий: прибуток	2090	1 257 165	926 814
Інші операційні доходи	2120	46 087	55 954
Адміністративні витрати	2130	(109 875)	(78 444)
Витрати на збут	2150	(906 368)	(728 127)
Інші операційні витрати	2180	(152 844)	(97 293)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	134 165	78 904
Інші доходи	2240	6 904	5 305
Фінансові витрати	2250	(32 103)	(18 385)
Інші витрати	2270	(12)	(46)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	108 954	65 778
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(26 663)	(11 840)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	82 291	53 938

Керівник Сисун Орест Мар'янович

Головний бухгалтер Корабель Ольга Володимирівна