

**МІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ГНАТЮКА**

Історичний факультет  
Кафедра філософії та суспільних наук

**Кваліфікаційна робота**

**АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Спеціальність 033 Філософія  
ОПП «Аналітика суспільних процесів»

Здобувача другого (магістерського)  
рівня вищої освіти

**Смірнова Ростислава Юрійовича**

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:

кандидат економічних наук, доцент

**Сарай Наталія Ізидорівна**

РЕЦЕНЗЕНТ:

кандидат економічних наук, доцент

**Прохоровська Світлана Анатоліївна**

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади діагностики конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання.....	7
1.1. Конкурентні переваги підприємства як основна передумова його конкурентоспроможності.....	7
1.2. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства...	15
1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	20
Висновки до розділу 1.....	25
Розділ 2. Аналіз конкурентних переваг ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	27
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства.....	27
2.2. Оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на вітчизняному ринку молокопродуктів.....	36
2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства.....	43
Висновки до розділу 2.....	52
Розділ 3. Основні напрямки удосконалення управління конкурентними перевагами досліджуваного підприємства.....	55
3.1. Аналіз конкурентоспроможності нового товару при виході на ринок...	55
3.2. Формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві.....	62
Висновки до розділу 3.....	68
Висновки.....	70
Список використаних джерел.....	74
Додатки.....	80

## ВСТУП

Україна вже понад три роки перебуває у стані війни. Цей період приніс масштабні руйнування, втрати, постійний стрес і страх, що спричинило серйозні негативні наслідки для країни. Національна економіка опинилася у глибокій кризі: пошкоджена інфраструктура, розірвані усталені бізнес-зв'язки та зруйновані логістичні маршрути змусили підприємства шукати нові шляхи для відновлення й продовження роботи.

Подолавши початковий шок, підприємці, попри надзвичайно складні умови, продовжують діяльність і досягають результатів, демонструючи вражаючу витривалість, що стала характерною рисою нашого народу. У сучасних реаліях успішними є ті компанії, які мають конкурентні переваги та здатні адаптувати свій асортимент і послуги до потреб ринку. Вихід на нові, зокрема міжнародні, ринки відкриває для українського бізнесу можливість стабільного розвитку та зміцнення фінансової стійкості.

Успіх підприємства залежить від можливостей пристосовуватись до новітніх тенденцій зовнішніх умов. У теперішній час нестабільності та невизначеності ефективно працює та компанія, яка швидше орієнтує свою стратегію на потреби ринку і набуває конкурентних переваг. Водночас можливість їх набуття з'являється при застосуванні цілого спектру маркетингових, логістичних, управлінських та кадрових заходів.

Вивчення економічних праць з даної проблематики свідчить про певне різноманіття та неоднозначність при трактуванні термінів «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність» та «конкурентний аналіз підприємства». Так, теоретичні та практичні засади конкурентних переваг підприємства на ринку відобразились у низці досліджень закордонних та вітчизняних учених. З'ясуванням питань, пов'язаних із вивченням конкурентних переваг підприємства, займалося чимало вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, зокрема: Л.В. Запашук, О.І. Сім'ячко, Савчук, Н.І. Сарай, А.М. Танасійчук, Т.Р. Цалко, Т.О. Харченко, А.М. Хондока, Д.Р. Цьвок, Н.П.

Яворська. Питання функціонування вітчизняних підприємств під час війни та передумови їх інтеграції у міжнародну площину порушували у своїх наукових пошуках вчені І.В. Закрижевська, В.М. Полозова, Д. Одреч, П. Момтаз, Г. Мотузенко, С. Вісмара, Є.Ю. Салій, О.О. Салій, С.В. Скрипник, О.С. Процевят, О.В. Воронова.

Проте зазначені проблеми актуалізувалися у складний період воєнного часу, тому потребують подальшого дослідження.

Тема даної дипломної роботи є вкрай **актуальною** з погляду ефективного функціонування фірми в конкурентному середовищі. Абсолютно зрозуміло, що у нинішній час успішним буде те підприємство, яке вироблятиме те, чого потребує ринок, тобто здійснюватиме свою діяльність відповідно до основного постулату маркетингу. В сучасних умовах високого рівня конкуренції та високих вимог покупців до якості товарів і послуг фірма змушена упроваджувати низку заходів, скерованих на формування стійкого попиту на свій продукт. В даному контексті слід звернути увагу на планування діяльності, ухвалювати рішення щодо пропозиції товарів-новинок, вдосконалювати цінові методи та впроваджувати заходи щодо формування клієнтських запитів та стимулювання збуту. Ця сукупність дій забезпечить підприємству наявність конкурентних переваг, стійку конкурентну позицію на ринку та можливості для майбутнього розвитку. З огляду на це питання забезпечення конкурентних переваг підприємства є вкрай актуальним.

**Метою даної роботи** є обґрунтування теоретичних засад оцінки конкурентних переваг та сутності конкурентоспроможності підприємства, а також дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах трансформаційної економіки.

**Завдання роботи** включають вивчення теоретичних і практичних основ діагностики конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформаційної економіки, аналіз рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку молочної продукції та оцінку його

фінансових результатів, а також дослідження конкурентоспроможності нового товару під час виходу на ринок і формування рекомендацій щодо зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Предметом дослідження** даної дипломної роботи виступають організаційно-економічні, виробничо-господарські та фінансові складові діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Об'єктом дослідження** визначено конкурентні переваги підприємства та ключові напрями проведення конкурентного аналізу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Теоретико-методична база** роботи ґрунтується на наукових напрацюваннях в галузі конкурентних переваг, конкурентоспроможності підприємства та методів конкурентного аналізу, сформованих українськими та зарубіжними економістами і практиками. У процесі дослідження використовувалися законодавчі та нормативні документи України, офіційні методичні матеріали, довідкова інформація, а також звітно-статистичні дані підприємства.

**Методи дослідження.** Вирішення поставлених у роботі завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: системно-структурного й термінологічного аналізу, групування, систематизації і теоретичного узагальнення, діалектичного підходу.

**Практична цінність отриманих результатів** полягає в тому, що запропоновані у роботі положення, висновки та рекомендації спрямовані на поетапне проведення конкурентного аналізу підприємства, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню його конкурентоспроможності та підвищенню ефективності управлінських рішень в умовах нестабільної трансформаційної економіки.

**Структура дипломної роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 71 сторінці, містить 6 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел містить 56 найменувань.

**Апробація результатів дослідження:** результати дослідження апробовано шляхом участі у VII Міжнародній науково-практичній конференції «Ціннісні орієнтири в сучасному світі: теоретичний аналіз та практичний досвід» (Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, 15-16 травня 2025 р.) та публікації тез доповіді «Проблеми формування конкурентних переваг вітчизняного бізнесу в умовах війни».

**Ключові терміни:** конкурентні переваги, конкурентне середовище, конкурентоспроможність підприємства, джерела формування конкурентних переваг, фактори конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

#### **1.1. Конку rentні переваги підприємства як основна передумова його конкурентоспроможності**

Плин економічних процесів упродовж певного періоду часу носить динамічний характер. Це змушує підприємства в умовах жорсткої конкуренції пристосовуватися до стрімких змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У такій ситуації перевагу отримує те підприємство, яке оперативніше за інших реагує на сучасні виклики та адаптується до нових правил господарювання.

Рівень адаптації підприємств до ринкових умов значною мірою залежить від ефективності системи управління та здатності управлінської команди формувати й реалізовувати як короткострокові, так і довгострокові стратегічні цілі. Практика діяльності українських компаній показує, що чимало з них виявилися неспроможними якісно дослідити ринок та організувати виробництво продукції, яка б відповідала його запитам, унаслідок чого вони не витримали посилення конкурентної боротьби. Статистика свідчить, що 34,8% вітчизняних підприємств не змогли протистояти конкурентному тиску та стали збитковими [5].

До найпоширеніших причин нестійкого становища підприємств на ринку належать:

- 1) відсутність аналізу цілей і стратегічних намірів основних конкурентів;
- 2) недостатньо швидка реакція на потреби споживачів;
- 3) помилки під час визначення пріоритетних напрямів розвитку;
- 4) високий рівень конкурентної боротьби в галузі;
- 5) однобічний підхід до формування товарної політики;
- 6) неспроможність застосовувати ефективні цінові стратегії;
- 7) фінансова нестабільність;

- 8) відсутність системи довгострокового планування;
- 9) використання застарілих управлінських підходів і методів;
- 10) застосування застарілого обладнання та технологій;
- 11) неефективні інструменти збуту і просування продукції.

Отже, здатність підприємства конкурувати як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках знаходить своє відображення у понятті «конкурентоспроможність».

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність». Так, за визначенням науковців І.А. Дмитрієва, І.М. Кирчатої та О.М. Шершенюка конкурентоспроможність підприємства – це уміння раціонально використовувати власні та залучені ресурси в умовах конкурентного ринку, наслідок наявності в підприємства конкурентних переваг у всіх ключових напрямках управління [19, с. 24].

Натомість у працях вчених Р.В. Тульчинського, С.О. Тульчинської та А.В. Ружицького зустрічаємо твердження, що конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективної господарської діяльності та отримання комерційного зиску в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується шляхом застосування наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові [39, с. 6].

Схожої думки дотримується науковець І.Г. Кадирус, який зауважує, що під конкурентоспроможністю слід розуміти здатність підприємства результативно вести господарську діяльність і досягати прибутку в умовах ринкової конкуренції. Інакше кажучи, це спроможність підприємства організувати виробництво продукції таким чином, щоб вона могла успішно продаватися на конкурентному ринку [17, с.25].

Цілком обґрунтованою вважаємо гіпотезу економістів Н.А. Хруща та М.В. Желіховської, що конкурентоспроможність підприємства – це рівень компетентності підприємства порівняно з основними конкурентами, його здатність накопичувати та раціонально використовувати виробничий потенціал певного спрямування, а також ефективність окремих його елементів —

технологій, ресурсів, системи менеджменту (особливо стратегічного й оперативного планування), професійних умінь і знань персоналу. Ці чинники проявляються у таких результативних показниках діяльності, як якість продукції, рентабельність, продуктивність тощо [40, с. 25].

Таким чином, попри широке використання поняття «конкурентоспроможність підприємства», воно є складним та неоднозначним у тлумаченні.

Варто підкреслити, що конкурентоспроможність означає наявність у підприємства певних переваг порівняно з іншими учасниками галузевого ринку. Разом з тим це поняття не є статичним, оскільки залежить від динамічних економічних умов.

Формування теорії конкурентних переваг тісно пов'язане з еволюцією ринкової економіки. У сфері міжнародної конкуренції конкурентні переваги спочатку пояснювалися можливістю виробляти товари з меншими витратами (Д. Рікардо), згодом – ефективним використанням надлишкових виробничих факторів (Е. Хекшер, Б. Олін), а пізніше – специфічними умовами країни базування виробництва, що описані в моделі «національного ромбу» М. Портера [43, с. 54].

Конкурентоспроможність підприємств – економічних суб'єктів мікрорівня – пов'язувалася насамперед із раціональним використанням ресурсів (М. Портер). Ця концепція тривалий час була домінуючою в стратегічному менеджменті, проте в останні десятиріччя сформувалися нові підходи, що пояснюють конкурентні переваги такими можливостями підприємства:

- здатністю поєднувати ефективно використання ресурсів із підвищенням споживчої цінності продукції;
- умінням діяти на глобальних ринках;
- високою адаптивністю в умовах гіперконкуренції;
- здатністю сприймати нові знання та використовувати їх на практиці;
- забезпеченням екологічної безпеки виробництва.

На сучасному етапі найбільш структурованим для кількісної оцінки конкурентоспроможності є підхід М. Портера. Однак при його застосуванні аналітик стикається з низкою проблем, які здебільшого потребують вирішення на теоретичному рівні [43, с. 132]:

- 1) вибір показника ефективності використання ресурсів;
- 2) добір об'єктів для порівняння;
- 3) доступ до достовірної та повної інформації щодо стану конкуренції в економічній системі вищого рівня.

Конкурентоспроможність підприємства формується шляхом створення та розвитку конкурентних переваг, що виникають у економічній, технічній та організаційній сферах діяльності.

Конкурентні переваги – це результати легальних дій, спрямованих на здобуття прихильності споживачів, які забезпечують підприємству перевагу над конкурентами та можуть бути виміряні економічними показниками. Вони визначають конкурентну ситуацію на ринку, адже ґрунтуються на властивостях і характеристиках продукції, які роблять її впізнаваною та відрізняють виробника серед інших.

За М. Портером, найскладнішим аспектом є оцінювання рівня конкурентоспроможності, тобто визначення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими підприємствами. Науковець вважає доцільним оцінювати конкурентну перевагу відносно фірми-лідера. За умови дотримання певних критеріїв (подібні фази життєвого циклу, ідентичні властивості для задоволення потреб), рівень конкурентної переваги може визначатися як відношення рентабельності підприємства до аналогічного показника підприємства-лідера в перспективі [23, с. 256].

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній і організаційній сферах. Їх не слід ототожнювати з потенційними можливостями: можливості – це потенціал, тоді як конкурентна перевага – це зафіксований результат, що підтверджується вибором покупців. Оскільки вона є порівняльною категорією, її можна

визначити лише шляхом зіставлення характеристик, які впливають на економічну ефективність збуту. Важливо, що конкурентна перевага формується під впливом багатьох чинників, нерідко різноспрямованих. Для її досягнення потрібні комплексні зусилля, хоча інколи й вони можуть виявитися недостатніми через зовнішні, неконтрольовані обставини.

Конкурентні переваги можуть мати різний рівень ієрархії – стосуватися товару, підприємства, галузі чи національної економіки. Вони можуть ґрунтуватися на цінових або нецінових факторах, бути тривалими чи короткочасними, стабільними або нестійкими, унікальними або такими, що піддаються імітації.

У науковій літературі розрізняють зовнішні та внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішні переваги пов'язані з властивостями продукції, що створюють «цінність для покупця», оскільки краще задовольняють його потреби. Вони посилюють ринкову позицію підприємства, дозволяючи встановлювати вищу ціну порівняно з конкурентами, які таких переваг не мають. Показником цього може бути еластичність попиту за ціною.

Внутрішні конкурентні переваги виникають унаслідок нижчих витрат виробництва та відображають «цінність для виробника». Вони забезпечують більшу стійкість підприємства до зниження ринкової ціни та сприяють підвищенню рентабельності. Їх можна визначити шляхом аналізу ринкової сили та продуктивності.

Показником потенційних конкурентних переваг є частка ринку, яку займає підприємство. Якщо продукція має високий рівень диференціації й широкий діапазон цін, частку ринку у натуральному вимірі доцільно доповнювати аналізом частки ринку у вартісному вираженні, що дозволяє визначити найбільш привабливий для конкурентів ціновий сегмент.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі ринкової частки наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку підприємства є більшою за частку ринку його основного конкурента
Середній	Частка ринку підприємства відповідає частці ринку ключового конкурента
Низький	Частка ринку підприємства суттєво менша, ніж частка ринку провідного конкурента

*\*Джерело: [19]*

Дія конкурентних переваг проявляється в конкретних ринкових умовах, а причини їх виникнення чи зникнення можуть суттєво відрізнятися. Один і той самий чинник здатний як посилювати, так і послаблювати певну перевагу. Тому під час дослідження конкурентних переваг важливо застосовувати системний підхід.

Виявлення конкурентних переваг доцільно здійснювати у такій послідовності:

1. Аналіз ринкової ситуації та визначення меж ринку.
2. Формування переліку конкурентів і виділення стратегічної групи.
3. Вивчення цілей і намірів найближчих конкурентів.
4. Оцінювання місткості ринку та розрахунок ринкових часток.
5. Визначення та ранжування ключових факторів успіху в галузі.
6. Оцінка рівня інтенсивності конкуренції.
7. Порівняння методів і підходів до реалізації товарної політики.
8. Аналіз цінової політики підприємств-конкурентів.
9. Оцінювання системи збуту та інструментів стимулювання продажів.
10. Аналіз фінансової стійкості підприємства.

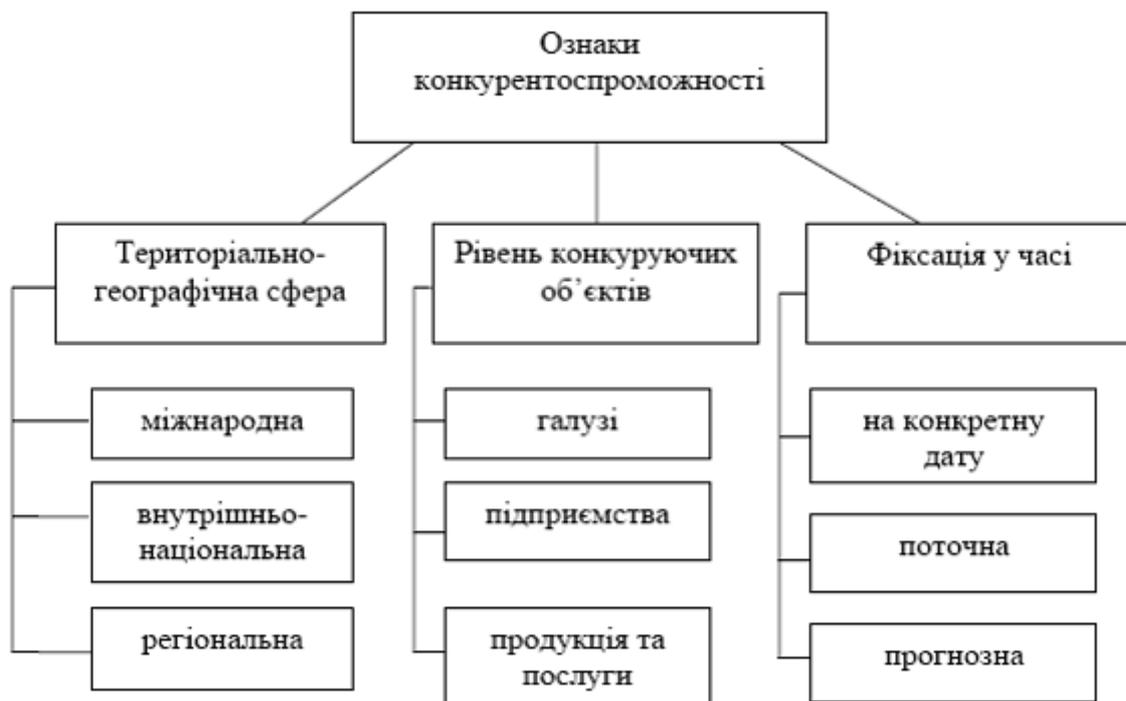
Поділяємо думку вченого І.Г. Кадируса про те, що конкурентоспроможність є ринковою категорією, яка має динамічний і змінний характер. Навіть за незмінної якості товару рівень його конкурентоспроможності може коливатися під впливом ринкової кон'юнктури, дій конкурентів, змін у цінах чи рекламній політиці [17, с. 25].

Конкуентоспроможність підприємства передусім повинна ґрунтуватися на високій виробничій ефективності, що забезпечується використанням сучасного обладнання, новітніх технологій, кваліфікованого персоналу та здатністю тривалий час утримувати міцні позиції на ринку.

На нашу думку, ключовими умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- 1) застосування наукових принципів стратегічного управління;
- 2) узгоджений розвиток техніки, технологій, економічних і управлінських процесів;
- 3) використання сучасних методів дослідження й розробок (зокрема, програмно-цільового планування, теорії прийняття рішень);
- 4) врахування взаємозв'язків управлінських функцій на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- 5) розроблення комплексу заходів для підтримання конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи підходи до визначення конкурентоспроможності, можна виділити її класифікацію за такими критеріями (рис. 1.1):



**Рис. 1.1.** Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

*\*Джерело: сформовано автором на основі [41]*

- за територіально-географічним охопленням (міжнародна, національна, регіональна);
- за рівнем об'єктів конкуренції (галузева, підприємства, продукції чи послуги);
- за часовим параметром (на конкретний момент, поточна, прогнозна).

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» характеризується низкою властивостей: порівнянністю, просторовістю, динамічністю, предметністю, атрибутивністю, системністю та об'єктивністю. Нижче розглянемо кожен з цих характеристик докладніше [19, с. 75].

Зіставність означає, що рівень конкурентоспроможності підприємства визначають шляхом порівняння з реальними суперниками, які випускають подібну продукцію або надають аналогічні послуги та працюють на тому самому ринку.

Просторовість підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства оцінюють у межах конкретного ринку, оскільки за однакових умов компанія може бути лідером на одному ринку й водночас поступатися конкурентам на іншому.

Динамічність вказує на часову мінливість конкурентоспроможності, адже підприємство може бути конкурентоспроможним у певний момент, але втратити ці позиції згодом. Тому оцінювання конкурентних можливостей потребує безперервного контролю її рівня, відстеження показників та аналізу факторів, що на неї впливають: техніко-екологічних, виробничих, збутових, маркетингових, кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виокремлення основних параметрів, що формують конкурентоспроможність підприємства, зокрема: високої якості продукції, використання новітніх технологій, високої кваліфікації персоналу, створення позитивного іміджу підприємства і його товарів, застосування маркетингових інструментів для просування продукції, забезпеченості

ресурсами, наявності унікальних патентів, упровадження сучасних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність указує на визначення особливих характеристик, що забезпечують підприємству конкурентні переваги (оригінальність продукції, додатковий сервіс, унікальні технологічні рішення тощо).

Системність передбачає аналіз максимально широкого кола параметрів і факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також дослідження взаємозв'язків між ними. Це означає використання комплексу наукових методів і практичних підходів для вирішення складних економічних завдань.

Об'єктивність означає, що оцінка конкурентоспроможності має ґрунтуватися на надійних і перевірених даних, які відображають реальну ситуацію, а результати повинні підтверджуватися точними аналітичними розрахунками.

Поняття конкурентоспроможності є невід'ємною складовою сучасних змін у ринковому середовищі на всіх його рівнях. Адже кожен товар, підприємство та галузь прагнуть до міжнародного визнання й активно застосовують маркетингові інструменти для формування стабільного іміджу, що забезпечує їм отримання стійких прибутків.

## **1.2. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства неможливо визначити за допомогою одного статистичного показника. Це поняття належить до прихованих характеристик виробничої системи, якою є підприємство, та проявляється через низку факторів-симптомів. Тому конкурентоспроможність розглядають як латентний, тобто прихований, показник. У науковій термінології «латентні ознаки в економіці» використовують для опису складних

економічних категорій, які не піддаються прямому кількісному вимірюванню, а їхній рівень визначають за величиною симптоматичних факторів [30, с. 97].

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає аналіз чинників, що формують ставлення споживачів до компанії та її продукції. Ми погоджуємося з дослідником І.Г. Кадирусом, який зазначає, що факторами-симптомами конкурентоспроможності є явища та процеси у виробничо-господарській діяльності підприємства, а також у соціально-економічній сфері, що впливають на зміну рівня його конкурентоспроможності [17, с. 26]. На нашу думку, управління конкурентоспроможністю полягає у підтриманні оптимального балансу між цими факторами в ході виробничо-господарської діяльності.

Дія факторів може сприяти як покращенню конкурентоспроможності підприємства, так і її погіршенню. У вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах подано широкий перелік чинників, що формують конкурентні переваги організацій. Аналіз економічної літератури засвідчив, що всі фактори конкурентоспроможності умовно поділяються на зовнішні та внутрішні.

Такої думки дотримуються вчені Н.І Сарай [30, с. 98], Д.Р. Цьвок та Н.П. Яворська [42, с. 144] та низка інших. Класифікація факторів конкурентоспроможності за сферою впливу на підприємство подано на рис. 1.2.

Так, до внутрішніх конкурентних переваг вчені цілком обґрунтовано відносять управлінські; виробничі; організаційні; маркетингові; інноваційні; економічні. Разом з тим, чинники зовнішнього середовища є дуже різномірними за своїм походженням, тому їх поділяють на три основні групи:

- 1) галузеві – особливості внутрішньогалузевого регулювання, характер і рівень конкуренції всередині галузі, стан попиту на продукцію тощо;

- 2) макроекономічні – загальна економічна ситуація, рівень та зміни платоспроможного попиту, інструменти державного впливу на економіку, розвиненість ринкової інфраструктури тощо;

3) фактори світової економіки – ситуація на міжнародних ринках, глобальний поділ праці, коливання валютних курсів, міжнародні торговельні угоди та інші зовнішньоекономічні впливи.



**Рис. 1.2. Класифікація факторів конкурентоспроможності за сферою впливу на підприємство**

*\*Джерело: сформовано автором на основі [42]*

Залежно від походження зовнішні чинники конкурентоспроможності можна поділити на такі групи:

1) науково-технічні фактори – відображають рівень інноваційної активності, продуктивність і надійність обладнання, гнучкість виробничих процесів тощо;

2) організаційно-економічні фактори – характеризують стан галузевої кон'юнктури, особливості регулювання господарської діяльності на державному, регіональному та галузевому рівнях;

3) соціальні фактори – відображають тенденції та зміни соціального характеру, які відбуваються як на макро-, так і на мікрорівні;

4) екологічні фактори – описують взаємозв'язок діяльності підприємства з екологічною ситуацією;

5) політичні фактори – істотно впливають на позиції підприємства в конкурентній боротьбі, особливо під час виходу на зовнішні ринки чи закупівлі імпорتنих ресурсів.

Як видно з характеристик, усі наведені групи факторів, окрім політичних, включають як внутрішні, так і зовнішні змінні. Лише політичні фактори мають виключно зовнішню природу.

Варто підкреслити, що аналіз зовнішніх чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, дає змогу визначити часові горизонти для прогнозування можливостей, підготуватися до можливих ризиків і сформулювати заходи, здатні перетворити загрози на переваги. Для оцінювання макросередовища найчастіше застосовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) та SWOT-аналіз. Останній дає можливість встановити зовнішні загрози і можливості, а також визначити негативні чинники, що можуть знизити ефективність діяльності підприємства [4, с. 87].

Внутрішні фактори – це ті, що безпосередньо контролюються підприємством. До них належать:

1. Система управління (організаційна та виробнича структура, рівень професійної підготовки управлінського персоналу тощо).

2. Технологічне оснащення – оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та гнучкості виробництва.

3. Сировинна база – якість матеріалів, рівень відходів і повнота їх використання значною мірою впливають на позиції підприємства.

4. Система збуту – обсяги реалізації, витрати на продаж, пошук нових ринків та підтримка стабільного попиту на продукцію.

Отже, під час оцінки, прогнозування та управління конкурентоспроможністю варто враховувати весь комплекс зовнішніх і внутрішніх чинників, які формуються або можуть вплинути на її рівень.

Водночас, аналіз наукової літератури показує, що існують і більш детальні класифікаційні системи факторів конкурентоспроможності підприємства. Особливо заслуговує на увагу систематизація факторів, запропонована вченим К.В. Желуденком, наведена в таблиці 1.2 [8, с. 69], яку можна вважати достатньо повною та аргументованою.

**Таблиця 1.2**

**Система факторів конкурентоспроможності підприємства**

<b>Група</b>	<b>Фактори</b>
1. Техніко-технологічна	Характеризує рівень оснащення підприємства: стан обладнання, якість використовуваної сировини, сучасність технологічних процесів, ступінь механізації й автоматизації виробництва, ефективність використання виробничих потужностей та умови здійснення інноваційних розробок.
2. Організаційно-управлінська	Охоплює форми організації виробничого процесу, структуру підприємства та оптимальність технологічних режимів, систему організації праці, професійний рівень і розподіл кадрів, механізми оплати праці, структуру управління, а також систему планування, обліку й контролю.
3. Фінансово-економічна	Відображає раціональність поточних витрат, ефективність використання виробничих засобів і трудових ресурсів, фінансову стабільність підприємства та рівень його прибутковості.
4. Соціально-психологічна	Описує умови праці та виробничу культуру, участь працівників в управлінні, систему кар'єрного росту, методи матеріального й морального стимулювання, а також розвиток соціальної інфраструктури.
5. Природно-географічна і транспортна	Враховує особливості видобутку й якість природних ресурсів, доступ до водних, енергетичних та інших видів забезпечення, наявність розвинутої транспортної системи та вплив кліматичних умов.
6. Екологічна	Відображає рівень дотримання екологічних стандартів, стан охорони праці, забезпечення екологічної безпеки території, а також ефективність переробки та утилізації відходів виробництва.
7. Галузева	Характеризує ефективність функціонування галузі, якість нормативно-методичної та інформаційної бази, доступ до якісної сировини й матеріально-технічних ресурсів, рівень стандартизації та сертифікації продукції, науково-технічний потенціал, стан інноваційної діяльності та систему професійної підготовки кадрів.
8. Ринкова	Включає доступ до ресурсних ринків і сучасних технологій, унікальність продукції, ефективність системи збуту та функціонування розподільчих каналів, а також результативність заходів зі стимулювання продажів.

*\*Джерело: сформовано автором на основі [8]*

На думку окремих авторів, зокрема Н.І. Сарай, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається ієрархією факторів: на верхньому рівні – частка ринку, яка залежить від конкурентоспроможності продукції; наступний рівень – потенційні можливості підприємства; третій і четвертий – якість управління; а завершальний, п'ятий рівень – економічні результати діяльності [28, с. 43]. Ми повністю поділяємо цю позицію та вважаємо її обґрунтованою.

Отже, категорія конкурентоспроможності підприємства включає широкий спектр економічних, правових та інших показників, які визначають позиції компанії на ринку – галузевому, регіональному чи міжнародному. Вона охоплює властивості продукції, що формуються у процесі виробництва, а також сукупність факторів, які впливають на умови виготовлення та реалізації товарів. Рівень конкурентоспроможності підприємства є своєрідним відображенням результативності його діяльності в усіх пріоритетних напрямках, включно з впливом на навколишнє середовище.

### **1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства**

В нинішніх умовах трансформаційної економіки високий рівень конкурентоспроможності підприємств є ключовою передумовою стабільної прибутковості та результативної діяльності. Усвідомлюючи це, українські виробники в умовах посиленої конкуренції визначають для себе низку пріоритетних завдань, серед яких:

- задоволення актуальних і можливих у майбутньому потреб споживачів;
- максимізація прибутку та зростання обсягів реалізації;
- розширення позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках;
- забезпечення відповідного рівня якості та оптимальної ціни продукції;
- упровадження інноваційних технологій і модернізація виробничих потужностей.

Одним із ключових інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства є її оцінювання. Лише кількісне вимірювання дозволяє визначити фактичний рівень конкурентоспроможності та здійснювати його цілеспрямоване регулювання. Важливо підкреслити, що аналіз конкурентного середовища необхідний передусім для виявлення сильних та слабких сторін компанії порівняно з іншими ринковими учасниками, що дає можливість сформулювати дієву конкурентну стратегію.

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності підприємства потрібне для:

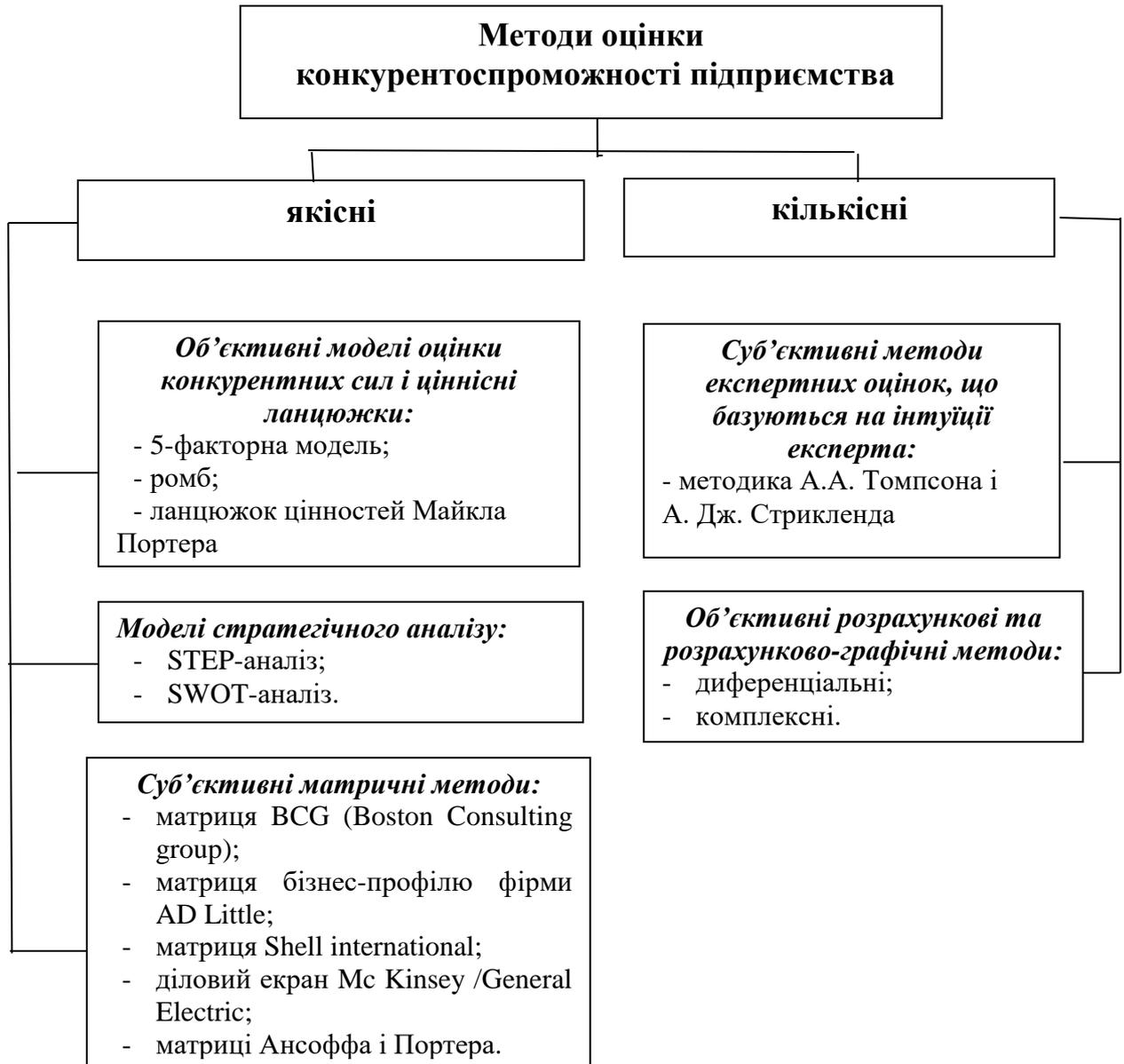
- 1) розроблення заходів щодо її підвищення;
- 2) вибору партнерів для спільної роботи;
- 3) визначення стратегії виходу на нові ринки;
- 4) обґрунтування інвестиційних рішень;
- 5) забезпечення ефективного державного регулювання економіки.

Аналіз наукових і практичних джерел з цього питання дає можливість виокремити кілька підходів до його вирішення. Усі наявні методи оцінювання конкурентоспроможності поділяються за двома основними ознаками:

- ступенем об'єктивності або суб'єктивності отриманих результатів;
- характером оцінювання – якісним чи кількісним [28].

Відповідно, типологію методів оцінки конкурентоспроможності доцільно представити у вигляді схеми (див. рис. 1.3).

Як видно з рисунка, всі методи поділяються на дві основні групи: якісні та кількісні. До якісних методів належать об'єктивні моделі оцінювання конкурентних сил і формування цінності (зокрема, п'ятифакторна модель, «ромб» конкурентоспроможності, ланцюжок створення вартості М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриця BCG, модель AD Little, матриця Shell, «діловий екран» McKinsey/General Electric, матриці Ансоффа та Портера).



**Рис. 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства**

*\*Джерело: сформовано автором на основі [28]*

Суб'єктивність матричних методик пояснюється тим, що, хоча вони й дозволяють отримати візуально зрозумілі результати, їх висновки відображають рівень конкурентоспроможності підприємства лише в межах конкретної галузі. Крім того, ці моделі досить спрощені. Наприклад, у матриці Boston Consulting Group привабливість ринку оцінюється лише за темпами його зростання, а конкурентна позиція компанії – за її часткою на цьому ринку. Тому для більш точної діагностики необхідно враховувати ширший спектр параметрів, що впливають на конкурентний статус і перспективність ринку.

Водночас якісні методи – моделі структурного та стратегічного аналізу, а також матричні інструменти – є універсальними й придатними для застосування у різних сферах господарювання. Саме тому вони широко використовуються у практиці управління.

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності включають суб'єктивні експертні оцінки, що базуються на досвіді та інтуїції фахівців (наприклад, методика А.А. Томпсона та А.Дж. Стрикленда), а також об'єктивні розрахункові та розрахунково-графічні підходи (диференціальні та комплексні методики). Об'єктивність останніх визначається тим, що вони спираються на чіткі критерії та фактичні дані, за якими обчислюються одиничні, групові та інтегральні показники конкурентоспроможності. Часто ці методики доповнюються графічними формами представлення результатів, що спрощує аналіз. Хоча такі методи потребують значного обсягу інформації та є більш трудомісткими, вони забезпечують вищу точність оцінки.

Попри це, експертні оцінки активно застосовуються у практичному менеджменті. Їх головна перевага — універсальність і швидкість отримання результатів. Вони незамінні тоді, коли окремі параметри складно або неможливо виміряти кількісно.

Одним із найбільш поширених у світі методів аналізу конкурентного середовища є методика Майкла Портера. Розглядаючи її ключові положення, варто зазначити кілька важливих аспектів [24, с. 156]:

- 1) метод Портера дозволяє оцінити стан конкуренції лише в межах конкретної галузі (продуктового ринку), не беручи до уваги, що багато диверсифікованих компаній працюють одночасно в різних сегментах. Це робить результати частково фрагментарними, оскільки аналітик має враховувати всі напрями діяльності фірми;

- 2) методика ефективна лише для галузей, у яких уже сформувалася конкуренція. Тому її застосування обмежене – вона не підходить для ринків, що перебувають на стадії становлення;

3) Портер визначає, що конкуренцію формують п'ять ключових сил: суперництво між існуючими компаніями, загроза з боку нових учасників, конкуренція з боку товарів-замінників, ринкова сила постачальників та споживачів. У вітчизняних умовах на підприємства можуть також впливати державне втручання та залишкові прояви адміністративного монополізму.

На думку Портера, імовірність входу нових компаній у галузь залежить від наявності «бар'єрів входу» та реакції діючих фірм. Якщо такі бар'єри високі, нові гравці можуть зіткнутися з жорстким спротивом, що знижує шанси виходу на ринок. До основних бар'єрів входу він відносить [24, с. 164]:

- економію на масштабах виробництва та переваги досвіду (що потребує значних інвестицій);
- диференціацію продукції (унікальність, сильний бренд);
- високі потреби в капіталі;
- здатність до адаптації та інновацій;
- обмежений доступ до каналів збуту.

Крім того, на рівень конкуренції впливають також «бар'єри виходу». Вони стримують підприємства від переходу в інші сфери навіть тоді, коли їхня діяльність є малорентабельною. Основні труднощі пов'язані з необхідністю скорочення або припинення певних напрямів, а також потребою у значних ресурсах для освоєння нових ринків.

Отже, можна стверджувати, що методика Портера не повністю адаптована до реалій української економіки, що перебуває у стані трансформації. Тому під час проведення аналізу галузевої конкуренції аналітику часто доводиться застосовувати творчий підхід і самостійно розв'язувати низку специфічних питань.

Підсумовуючи, варто зазначити, що визначення рівня конкурентоспроможності підприємства у динамічному ринковому середовищі передбачає отримання достовірних даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень: виявлення чинників, які негативно впливають на конкурентоздатність, і визначення потенціалу для зміцнення позицій компанії.

У другому розділі дипломної роботи буде проведено аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначено його конкурентні переваги та окреслено можливості виходу на нові ринки й збільшення обсягів реалізації продукції.

## **Висновки до розділу 1**

Конкурентоспроможність підприємства означає наявність у нього певних переваг порівняно з іншими учасниками ринку в межах конкретної галузі. Враховуючи економічну сутність цього поняття, конкурентоспроможність не є сталою величиною. Конкурентні переваги – це унікальні властивості продукції, що відрізняють її від товарів-конкурентів і можуть бути оцінені економічними показниками. Вони поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні переваги пов'язані з характеристиками товару, які створюють «цінність для споживача», тобто забезпечують більш повне задоволення його потреб. Внутрішні конкурентні переваги відображають ефективність виробничих витрат підприємства та формують «цінність для виробника» завдяки підвищеній продуктивності. Саме внутрішні переваги підвищують стійкість підприємства до зниження ринкової ціни та сприяють зростанню рентабельності.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства передбачає аналіз чинників, що визначають ставлення споживачів до компанії та її продукції. Усі ці фактори можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішніми факторами є сукупність суб'єктів ринку, економічних, соціальних і природних умов, а також національних і міжнародних інституцій, які формують середовище функціонування підприємства та можуть значно впливати на його діяльність. До внутрішніх факторів належать керовані елементи роботи підприємства: система менеджменту, рівень технологічної оснащеності, якість сировини й матеріалів, організація збуту, його масштаби та витрати.

Важливим аспектом управління конкурентоспроможністю є її оцінювання. Методи визначення рівня конкурентоспроможності поділяють на дві великі групи: якісні та кількісні. До якісних належать об'єктивні моделі оцінювання конкурентних сил і створення цінності (п'ятифакторна модель, «ромб» Портера, ланцюжок цінностей), інструменти стратегічного аналізу (STEP, SWOT) та різні матричні підходи. Кількісні методи включають експертні оцінки, що ґрунтуються на професійному досвіді спеціалістів, а також об'єктивні розрахункові й графічні методики.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності підприємства порівняно з іншими ринковими учасниками дає змогу отримати достовірну інформацію, необхідну для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

#### ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства

Молочна промисловість є однією з найбільших і найважливіших галузей виробництва в Україні. Від рівня її розвитку та стабільної роботи залежить стан національної економіки, продовольча безпека країни, функціонування внутрішнього й зовнішнього ринків, а також добробут населення. Зважаючи на ключову роль цієї галузі в економічній структурі, особливої актуальності набуває розроблення й обґрунтування теоретичних, методологічних і практичних підходів до визначення сутності та особливостей її розвитку як провідної складової агропромислового комплексу.

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» було засновано у 1957 році. Юридична адреса підприємства: 46010, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28.

На початковому етапі підприємство мало досить обмежені потужності: річні обсяги переробки молока не перевищували 10 тонн. У середині 1960-х років чисельність населення Тернополя різко зросла, з'явилися перші великі виробничі об'єкти. Це зумовило необхідність будівництва нового молокозаводу та розширення виробничих можливостей.

28 червня 1969 року був введений в експлуатацію новий завод – «Тернопільський міськмолокозавод». Продукцію почали фасувати у скляну тару, а асортимент доповнили топлене молоко, кефір, ряжанка та айран.

На 1987 рік припав пік виробництва – на підприємстві переробили понад 108 тонн молока та вершків. Однак через економічну кризу 1990-1999 років підприємство стало занепадати. В 1999 році обсяги переробки молока у півтора

рази знизились відносно рівня 1957 року, коли підприємство працювало на старих потужностях.

У 2000 році відбулася реорганізація ВАТ «Тернопільський міськмолкозавод» у ЗАТ «Тернопільський молокозавод». Власне, тоді на завод прийшла нова команда управлінців. Відтоді щорічно обсяги виробництва зростали на 25-30%. підприємство значно розширило асортимент продукції, відвоювало свої ринки та налагодив власну систему доставки сировини та дистрибуції. Унаслідок поступової модернізації виробництва нинішні потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дають змогу переробляти приблизно 300 тонн молока на добу.

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» було створене на підставі рішення Регіонального відділення Фонду державного майна України в Тернопільській області від 20 березня 2000 року шляхом реорганізації орендного підприємства «Тернопільський молокозавод», заснованого у 1973 році.

Упродовж січня–жовтня 2002 року була заснована торгова марка «Молокія», після чого підприємство розпочало реалізацію інноваційних напрямів розвитку. Вперше в Україні було виготовлено молоко, збагачене йодованим білком, а також упроваджено сучасну технологію глибокої очистки молока. Щоб забезпечити щоденну доставку в регіони, відкрито перші філії у Львові, Івано-Франківську, Рівному та Стрию. Сьогодні компанія об'єднує 13 торговельних представництв у західних областях та у місті Київ, планується також відкриття представництв в інших областях.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює без дистриб'юторів та посередників, аби контролювати усі етапи – від фермерського господарства до постачання готових молокопродуктів.

У 2014 році на виробничих потужностях ПрАТ «Тернопільський молокозавод» уперше в Україні було впроваджено німецьку технологію «FRESH MILK TECHNOLOGY», що перекладається як «Свіже молоко». Ця

технологія передбачає інноваційну систему очищення молока з подальшою низькотемпературною пастеризацією.

Головним напрямом діяльності підприємства є виготовлення широкого спектра традиційної молочної продукції – молока, кефірів, сметани, йогуртів, масла та сирів – із короткими термінами зберігання та максимальним збереженням природних корисних властивостей. Уся продукція компанії реалізується під єдиним брендом .

Діяльність Товариства спрямована на виробництво молочної та цільномолочної продукції шляхом упровадження новітніх технологій, проведення наукових розробок, створення сервісної інфраструктури, здійснення торговельної та посередницької діяльності, а також надання платних послуг юридичним і фізичним особам.

Основними цілями підприємства є:

- виробництво молочної та цільномолочної продукції;
- виготовлення, заготівля, переробка, зберігання, транспортування та збут сільськогосподарської продукції;
- проведення науково-технічних і проектних робіт;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- формування торговельних мереж для продажу власної продукції та продукції інших виробників;
- участь у міжнародній торгівлі через імпорт та експорт товарів;
- реалізація інвестиційних проектів;
- виробництво та збут продуктів харчування;
- здійснення інших видів діяльності, що відповідають законодавству України.

Перед ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стоять такі основні завдання:

1. Підтримання доступних цін на продукцію для широкої аудиторії споживачів.
2. Розширення асортименту виробленої продукції.

### 3. Збільшення ринків збуту та зростання обсягів реалізації.

Досягнення цих цілей можливе лише за умови проведення ґрунтовних маркетингових досліджень ринку, його сегментації на групи споживачів із різними потребами та формування відповідного позиціонування продукції.

Ключовою стратегією підприємства та його основною конкурентною перевагою є виробництво виключно натуральних молочних продуктів без використання рослинних жирів, консервантів чи стабілізаторів.

Через короткий термін придатності продукції географія її реалізації обмежена регіонами, що територіально наближені до виробництва. Підприємство постачає свою продукцію у Вінницьку, Волинську, Закарпатську, Івано-Франківську, Львівську, Рівненську, Тернопільську, Хмельницьку, Чернівецьку, Житомирську, Київську та Одеську області. У цих регіонах відкриті власні філії, обладнані холодильними камерами, складами, спеціалізованим транспортом і персоналом, що забезпечує щоденну доставку продукції до торговельних точок.

На сьогодні компанія забезпечує працевлаштування для 1164 осіб. Замовниками продукції є юридичні та фізичні особи з всієї України. Формою розрахунку є безготівковий розрахунок, який проходить через банк. Упродовж останніх років продукція молокозаводу неодноразово здобувала високі оцінки на галузевих, регіональних та загальнонаціональних дегустаційних конкурсах. Зокрема, торгіву марку «Молокія» було відзначено серед фіналістів конкурсу «100 кращих товарів України». «Молокія» увійшла до ТОП-5 виробників молочної продукції в Україні та посідає лідерські позиції у виробництві казеїну. Високотехнологічні виробничі потужності сертифіковані згідно стандарту ISO 22000:2018 [55].

Важливим показником виробництва продукції у натуральних одиницях виміру є випуск продукції в розрізі номенклатурних і асортиментних позицій. Тому важливим моментом є обґрунтування вибору номенклатури та асортименту продукції і на базі цього прогнозування обсягу її виробництва.

Номенклатура – це перелік видів продукції, що виготовляються підприємством. Вона може бути централізованою (у формі державного замовлення) або децентралізованою, коли формується самим підприємством. Асортимент же представляє різновиди продукції в межах певної номенклатурної позиції.

Сьогодні асортимент Тернопільського молокозаводу налічує понад 80 найменувань. Умовно продукцію можна згрупувати так [54]:

- функціональні кисломолочні продукти (біфілайф, кефір та йогурти з додаванням лактулози, кефір з йодованим білком);
- лінійка «Гармонія» (пастеризоване молоко 3,4% жирності під маркою «Казкове», пастеризоване молоко 2,5% жирності, збагачене вітамінами та лактулозою);
- молочні продукти, доповнені йодованим білком (молоко, кефір, кисломолочні сири – 5%, 9%, 18% жирності);
- традиційні молочні вироби (молоко 2,5%, кефіри 1% і 3,2%, сметана 15%, 20% і 30%, айран, ряжанка 2,5%, йогурт 2,5% різних смаків – полуниця, лісова ягода, ананас, абрикос; кисломолочні сири – напівжирний та жирний);
- фасоване масло 72,5% та 82,5% жирності (у фользі, пергаменті) і вагове масло.

Виробничий процес – це комплекс трудових і технологічних операцій, що забезпечують перетворення сировини на готову продукцію. На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» він включає такі ділянки:

- 1) приймання сировини;
- 2) апаратна;
- 3) ферментаційна;
- 4) фасування рідких продуктів;
- 5) виготовлення та фасування масла й сиру;
- 6) виробництво казеїну;
- 7) тарна ділянка;
- 8) склад ТМЦ;

- 9) хімічна лабораторія;
- 10) склад наповнювачів.

Тип виробництва на молокозаводі – масовий, тобто з обмеженою номенклатурою продукції та великими обсягами її випуску. Використовується спеціалізоване обладнання, інструменти та технологічне оснащення, широко запроваджені автоматизовані лінії. Технологічний процес деталізовано для кожної операції: визначено режими роботи обладнання, норми витрат часу та матеріалів. Працівники мають вузьку спеціалізацію, виконуючи обмежений спектр операцій. Обладнання розміщується відповідно до послідовності технологічного процесу, застосовується паралельне виконання операцій, що суттєво скорочує тривалість виробничого циклу, зменшує обсяг незавершеного виробництва, підвищує продуктивність праці та знижує собівартість продукції.

Підприємство постійно оновлює виробничі потужності: здійснює реконструкцію, ремонт, модернізацію обладнання, впроваджує нові технологічні лінії. Активно розробляються та впроваджуються нові види продукції, що відповідають сучасним ринковим вимогам і запитам споживачів. Основні види застосовуваного обладнання наведено в таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1**

**Перелік устаткування ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

<b>Постачальник (країна)</b>	<b>Призначення обладнання</b>
GEA WESTFALIA SEPARATOR GROUP GmbH (Німеччина)	Техніка для переробки молока, зокрема приймальні лінії та сепаратори
Tetra Pak, Alfa Laval Separation AB (Швеція)	Устаткування для переробки молока (сепаратори, пастеризатори), а також системи централізованого автоматичного миття обладнання
GEA WESTFALIA SEPARATOR AUSTRIA GmbH (Австрія)	Системи керування обладнанням для молокопереробки та станції автоматизованого миття
Galdi S.r.l. (Італія)	Машини для розливу рідких молочних продуктів
Elecster OYJ (Фінляндія)	Устаткування для фасування й пакування рідких молочних виробів
«Index-6» LTD (Болгарія)	Лінії для розливу та пакування рідких молочних продуктів
Tewes-Klima Sp.J.(Польща)	Системи вентиляції і кондиціонування повітря

*\*Джерело: сформовано автором на основі [54].*

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовує одне з найдорожчих в Україні обладнань для очищення молока – німецькі бактофуги, вартість кожної з яких становить близько 200 тис. євро. Для порівняння: у Німеччині допустима кількість бактерій у 1 см<sup>3</sup> сирого молока становить до 100 тис., тоді як в Україні норматив дозволяє до 3 млн. Завдяки бактофугам підприємство забезпечує європейський рівень безпеки молока, адже вони усувають до 99% шкідливих бактерій.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сьогодні є провідним виробником цільномолочної та кисломолочної продукції на території Тернопільської області. Продукцію підприємства добре знають і охоче купують також у сусідніх регіонах. Це стало можливим завдяки тому, що керівництво та працівники заводу постійно працюють над тим, щоб пропонувати споживачам якісні та корисні продукти за помірною ціною.

Основними постачальниками молочної сировини для підприємства є фермерські господарства. Завод закупає молоко у чотирьох великих фермерських комплексах, розташованих у радіусі приблизно 140 км від Тернополя. Близько 14 % молока надходить від населення – його переважно використовують для виготовлення масла. Частина цієї сировини також експортують у Німеччину, Польщу, Нідерланди та США. Високу якість продукції ТМ «Молокія» забезпечують завдяки добрій якості молока, отриманого з фермерських господарств. Одним із таких є ТЗОВ «Бучачагрохлібпром» у селі Соколів, де завдяки сучасному обладнанню, належному догляду за худобою та використанню німецьких технологій досягають високих надоїв. Середня продуктивність становить близько 25 літрів молока на корову щодня, а поголів'я налічує приблизно 1000 дійних корів, що утримуються безприв'язно.

У господарстві кожна тварина має індивідуальний номер у вусі та електронний чіп ушийнику, що дозволяє вести комп'ютерний облік: фіксувати надої, стан здоров'я, вік тощо. У механізованому доїльному залі одночасно доють 28 корів, і цей процес обслуговують лише троє операторів.

Щоб гарантувати якість молока, перед доїнням проводять усі необхідні гігієнічні процедури, включно з обробкою вимені. Після доїння вим'я дезінфікують йодним розчином, що дозволяє запобігти запальним процесам.

Свіже молоко одразу після доїння надходить до спеціальної охолоджувальної ємності, де температура знижується до +4°C. Безконтактне доїння, використання німецьких технологій та дотримання температурного режиму забезпечують тривале збереження якості молочної сировини. Щодня молоковози ПрАТ «Тернопільський молокозавод» транспортують охолоджене молоко на підприємство в цех приймання сировини.

Одним із чинників успішного розвитку підприємства є розширення ринку збуту завдяки зниженню цін. Оскільки здешевлення продукції не супроводжується зменшенням вартості ресурсів, завод приділяє увагу внутрішнім резервам: зниженню матеріаломісткості та трудомісткості виробництва, підвищенню ефективності використання основних фондів. Досягнення цих цілей сприяє здешевленню собівартості.

Цінова політика підприємства базується на аналізі ринкових цін. Ключове завдання керівництва – забезпечити конкурентний рівень вартості готової продукції. Формування ціни залежить від ретельного аналізу виробничих витрат і мінімізації витрат, не пов'язаних із виробництвом.

Підприємство щороку нарощує свої виробничі можливості: збільшує обсяги продукції, розширює асортимент, залучає нових покупців і підвищує прибутковість. Основні соціально-економічні результати діяльності товариства за 2023–2024 роки наведені в таблиці 2.2.

Аналіз показників, наведених у таблиці, свідчить про те, що у 2023–2024 роках ПрАТ «Тернопільський молокозавод» продемонструвало певне покращення окремих техніко-економічних характеристик, однак фінансові результати мають негативну тенденцію. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс на 810375 тис. грн. порівняно з 2023 роком. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилась на 903034 тис. грн., що пов'язано зі зростанням вартості сировини, матеріалів та пакувальних

матеріалів. У результаті валовий прибуток за період зменшився на 92659 тис. грн.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2024 роки**

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4038979	4849354	+810375
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3480057	4383091	+903034
3. Валовий прибуток (п.1 – п.2), тис. грн.	558922	466263	-92659
4. Інші операційні доходи, тис. грн.	7591	3831	-3760
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	94349	113494	+19145
6. Витрати на збут, тис. грн.	216468	289014	+72546
7. Інші операційні витрати, тис. грн.	69235	78997	+9762
8. Фінансовий результат від операційної діяльності (п.3+п.4–п.5–п.6–п.7), тис. грн.	+186461	-11411	-197872
9. Фінансові витрати, тис. грн.	38711	52453	+13742
10. Інші витрати, тис. грн.	4700	3249	-1451
11. Фінансовий результат до оподаткування (п.8 – п.9 – п.10), тис. грн.	+145079	-66440	-211519
12. Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	-31887	4449	-36336
13. Чистий прибуток (п.11 – п.12), тис. грн.	+113192	-61991	-175183
14. Рентабельність продукції, % (п.3 / п.2 × 100%)	16,06	10,64	-5,42
15. Середньооблікова чисельність всього персоналу, ос.	1184	1236	+52
16. Середньорічний виробіток продукції на одного працівника (п.1 / п.15), тис. грн.	3411,30	3923,42	+512,12

*\*Джерело: розраховано автором на основі додатків. Б, В, Д, Е*

Варто відзначити також скорочення інших операційних доходів на 3760 тис. грн., тоді як адміністративні витрати зросли на 19145 тис. грн. Значне збільшення відбулося і за статтею витрат на збут – на 72546 тис. грн. порівняно з 2023 роком. Це спричинило погіршення фінансового результату від операційної діяльності, який знизився на 197872 тис. грн. Додаткове зростання фінансових витрат на 13742 тис. грн. призвело до того, що у 2024 році підприємство отримало збиток до оподаткування в розмірі 66440 тис. грн. Якщо зіставити даний показник з рівнем 2023 року, то відбулося його зменшення на 211519 тис. грн. У 2023 році підприємство отримало чистий прибуток 113192 тис. грн., однак результатом фінансово-господарської діяльності товариства у

2024 р. стали збитки 61991 тис. грн., що викликано приростом усіх видів витрат.

Зростання собівартості реалізованої продукції, а також збільшення адміністративних, збутових та інших операційних витрат упродовж аналізованого періоду спричинили зниження рентабельності продукції на 5,42%.

В компанії протягом 2023-2024 років середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 52 особи. Середньорічний обсяг продукції, вироблений одним працівником, збільшився на 512,12 тис. грн., що є позитивною ознакою діяльності підприємства та вказує на наявність потенціалу для подальшого підвищення продуктивності праці персоналу.

Отже, проведена діагностика основних показників діяльності товариства свідчить, що на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» упродовж 2023-2024 років спостерігається деяке погіршення фінансових показників роботи. Збитки як результат фінансово-господарської діяльності товариства є наслідком дії повсякденних викликів, зумовлених війною та кризовими явищами в економіці. Попри окремі фінансові труднощі, підприємство зберігає міцні ринкові позиції та користується стабільним і високим попитом у споживачів. Реалізація продукції не обмежується Тернопільською областю – вона представлена на ринках усіх регіонів України.

## **2.2. Оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на вітчизняному ринку молокопродуктів**

Молочна промисловість займає вагому частку матеріального виробництва агропромислового комплексу та відіграє ключову роль у розвитку національної економіки. Питання подальшого становлення та ефективного функціонування цієї галузі є особливо важливими, адже молоко та молочні продукти залишаються незамінними та високоцінними продуктами харчування. Низький рівень ефективності, дисбаланс у відносинах між виробниками,

переробниками та постачальниками ресурсів спричинили фінансові труднощі для більшості аграрних господарств і ускладнили запровадження ресурсозберігаючих технологій та інноваційно-інвестиційних рішень. Своєю чергою ці проблеми набули системного характеру і потребують комплексного підходу для підвищення ефективності галузі шляхом оптимізації організаційно-економічних механізмів та раціонального використання наявних ресурсів у виробництві конкурентоспроможної молочної продукції.

У сучасних умовах ринку розвиток молочної сфери визначається якісною та кількісною структурою ресурсного забезпечення. Невідкладними завданнями залишаються впровадження сучасних технологій утримання та годівлі тварин, використання високопродуктивних порід, скорочення витрат енергоносіїв і створення додаткових робочих місць. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню виробництва та підвищенню рівня конкурентоспроможності молочної продукції. Основними напрямками стабільного розвитку галузі є:

- ефективне використання ресурсного потенціалу;
- оптимальне розміщення та спеціалізація виробництва з урахуванням природних особливостей місцевості;
- удосконалення цінової, фінансово-кредитної та банківської політики;
- організація виробництва на основі інноваційно-інвестиційних рішень;
- застосування контрактної форми співпраці між виробниками молока та переробними підприємствами.

Основний обсяг молочної сировини надходить від господарств населення, які виробляють її у декілька разів більше, ніж великі сільськогосподарські підприємства. Проте дрібнотоварне виробництво має низький рівень конкурентоспроможності на ринку, що загострює проблему підвищення конкурентності як молочної сировини, так і фінального продукту. Вирішення цього питання є вкрай важливим, оскільки воно впливає на процеси інтеграції до світових ринків.

Як було зазначено у першому розділі роботи, конкурентоспроможність продукції визначається наявними конкурентними перевагами. ПрАТ

«Тернопільський молокозавод» випускає продукцію, яка повністю відповідає високим стандартам якості.

Для підприємства першочерговим є використання безпечної та якісної сировини. Тому фермерські господарства, з якими співпрацює завод, повинні мати сучасні системи охолодження молока, що забезпечують його швидке охолодження до +4–6 °С і збереження корисних властивостей. Щодня молоковози доставляють на підприємство свіже молоко для подальшої переробки та виробництва продукції ТМ «Молокія».

Корисним вважається лише те молоко, у якому збережені всі поживні речовини, мікроелементи та вітаміни. Саме тому «Молокія» виробляє виключно пастеризовану продукцію. Завдяки сучасному устаткуванню контакт молока із зовнішнім середовищем практично виключено, а контроль якості здійснюється на кожному етапі. Цілодобове виробництво дозволяє забезпечити щоденне постачання свіжої продукції до торговельних точок.

Дотримання санітарних норм – один із ключових аспектів виробництва. Автоматизована система контролю ROSER SANI-ECO гарантує стерильність у виробничих приміщеннях. Молоко, що надходить із молоковозів, спочатку перевіряється у лабораторії, де оцінюються фізико-хімічні показники за допомогою сучасного обладнання, зокрема ультразвукового аналізатора Ekomilk Total.

У виробничому процесі задіяно сучасні пастеризатори та сепаратори компанії «GEA Westfalia Separator GmbH» (Німеччина), які забезпечують глибоке очищення сировини. Низькотемпературна пастеризація «FRESH MILK» дозволяє зберегти максимум корисних речовин. На ферментаційній дільниці із пастеризованого молока виготовляють кисломолочні продукти термостатним і резервуарним методами. Високий рівень автоматизації виробництва мінімізує людське втручання.

Важливою складовою технологічного процесу є виготовлення та підготовка тари. Завод виготовляє пляшки самостійно, а перед розливом зрізується верхня частина, щоб максимально зменшити контакт продукту з

повітрям. Розлив у пляшки здійснюється на обладнанні Index 6 (Болгарія), а фасування у картон – на автоматизованій асептичній лінії Galdi RG 50 (Італія).

Процеси ферментації, дозрівання та охолодження відбуваються безпосередньо в упаковці, що забезпечує густу консистенцію кефірів. Готова продукція зберігається на складах при температурі близько +5 °С.

Щодня продукція доставляється через власні логістичні центри у різні регіони. Молочні вироби ТМ «Молокія» представлені у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернівецькій, Житомирській та Київській областях.

Варто зауважити, що війна наклала свій відбиток на розвиток усіх галузей вітчизняного господарства. Молочна галузь теж зазнала втрат. Однак вражає, що попри обстріли й руйнування, вимушене закриття та релокацію підприємств з регіонів, у яких йде війна, незважаючи на тривалі блекауту та виснажливу спеку червня-вересня 2024 року, молочна галузь України демонструє небачену стійкість та істотні здобутки.

За дослідженнями, проведеними Асоціацією виробників молока, на 1 січня 2025-го року, поголів'я корів у промисловому секторі зросло на 1% проти попереднього періоду. До п'ятірки лідерів за кількістю промислового поголів'я корів увійшли [20]:

- Полтавська область – 52,7 тис. голів.
- Черкаська область – 44 тис. голів.
- Чернігівська область – 35,4 тис. голів.
- Київська область – 34 тис. голів.
- Вінницька область – 31,5 тис. голів.

Загалом ці області охоплюють 51% загального промислового поголів'я корів в Україні.

Найбільший приріст промислового поголів'я корів у 2024 році відзначено в таких областях:

- Миколаївська область – + 14 %;

- Тернопільська область – + 10 %;
- Хмельницька область – + 5 %;
- Черкаській області – + 4 %;
- Київська область – +3%.

Але є, звісно, і втрати промислового поголів'я корів. Особливо постраждали в цьому контексті прифронтові території. Зокрема, найбільше скорочення поголів'я з 2021 року відбулося у [20]:

- Запорізькій області – -88 %;
- Харківській області – -47 %;
- Сумській та Чернівецькій областях – по -22 %;
- Чернігівській області – -11 %;

У 2024 році понад 90 % молока-сировини, що надійшло на переробку, було отримано саме з промислових господарств. За обсягами виробництва на 01 січня 2025 року лідерами стали:

- Полтавська область – 445,2 тис. тонн;
- Черкаська область – 371,5 тис. тонн;
- Чернігівська область – 268,3 тис. тонн;
- Київська область – 266,5 тис. тонн;
- Вінницька область – 260,2 тис. тонн.

Найбільший приріст обсягів виробництва молока-сировини за рік спостерігалось в таких регіонах [20]:

- Миколаївська область – +18%
- Тернопільська область – +13%
- Хмельницька область – +9%
- Житомирська та Полтавська області – по +8%

Всупереч викликам 2024 року, через які надої в більш, ніж у половині господарств скоротилися на 25 %, промислові молочнотоварні ферми (МТФ) засвідчили рекордне зростання продуктивності: середній надій у промисловому

секторі досягнув 8167 кг/корова/рік, що майже на 20 % вище від показників довоєнного 2021 року.

Варто відзначити топ-5 областей, які у 2024 році досягнули найвищої продуктивності промислових корів:

- Тернопільська область – 9905 кг/корову/рік;
- Миколаївська область – 9189 кг/корову/рік;
- Хмельницька область – 8817 кг/корову/рік;
- Полтавська область – 8447 кг/корову/рік;
- Черкаська область – 8443 кг/корову/рік.

Таким чином, відродно констатувати, що ПраТ «Тернопільський молокозавод» продовжує тримати лідируючі позиції в галузі наперекір викликам воєнного часу.

Для ґрунтовної оцінки конкурентоспроможності продукції використаємо методику, в основі якої – обчислення корисного ефекту від споживання продукції.

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності товарного молока, що виготовляється ПраТ «Тернопільський молокозавод», та зіставимо отримані результати з показниками основних конкурентів, визначеними експертним шляхом. Для порівняльного аналізу використаємо дані про товарне молоко таких підприємств:

1. ТОВ «АТБ-маркет»
2. ПАТ «Яготинський молокозавод» (Київська обл.).
3. ПраТ «Галичина» (Львівська обл.).

Результати аналізу занесемо в таблицю 2.3.

Розрахуємо зважений показник корисного ефекту молока товарного для кожного з підприємств.

1. ПраТ «Тернопільський молокозавод»:

$$E_1 = 2,7 \times 0,15 + 3,4 \times 0,2 + 4,7 \times 0,15 + 88,4 \times 0,1 + 0,8 \times 0,1 + 60 \times 0,15 + 5 \times 0,15 = 20,46.$$

2. ТОВ «АТБ-маркет»:

$$E_2 = 2,7 \times 0,15 + 3,2 \times 0,2 + 4,6 \times 0,15 + 88,8 \times 0,1 + 0,7 \times 0,1 + 59 \times 0,15 + 3 \times 0,15 = 19,985.$$

Таблиця 2.3

## Оцінка конкурентоспроможності молока товарного

Параметри молока товарного	Виробники				Вагомість показника
	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	ТОВ «АТБ-маркет» (молоко «Щоденний збір»)	ПАТ «Яготинський молокозавод»	ПрАТ «Галичина»	
1. Вміст білків, %	2,7	2,7	2,7	2,8	0,15
2. Вміст жирів, %	3,4	3,2	3,2	3,2	0,2
3. Вміст вуглеводів, %	4,7	4,6	4,7	4,7	0,15
4. Вміст води, %	88,4	88,8	88,6	88,6	0,1
5. Вміст мікроелементів, %	0,8	0,7	0,8	0,7	0,1
6. Енергетична цінність, ккал / 100 г	60	59	59	59	0,15
7. Смакові властивості, балів	5	3	5	4	0,15
8. Роздрібна ціна за 0,9 л	53,60	44,90	52,90	58,49	-

\*Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

## 3. ПАТ «Яготинський молокозавод»:

$$E_3 = 2,7 \times 0,15 + 3,2 \times 0,2 + 4,7 \times 0,15 + 88,6 \times 0,1 + 0,8 \times 0,1 + 59 \times 0,15 + 5 \times 0,15 = 20,29.$$

## 4. ПрАТ «Галичина»:

$$E_4 = 2,8 \times 0,15 + 3,2 \times 0,2 + 4,7 \times 0,15 + 88,6 \times 0,1 + 0,7 \times 0,1 + 59 \times 0,15 + 4 \times 0,15 = 20,145.$$

Виходячи з отриманих даних про корисний ефект продукції підприємств-конкурентів та її роздрібну ціну, розрахуємо відповідні показники їхньої конкурентоспроможності.

1) ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:  $K_1 = 20,46 / 53,60 = 0,383$ ;

2) ТОВ «АТБ-маркет»:  $K_2 = 19,985 / 44,90 = 0,460$ ;

3) ПАТ «Яготинський молокозавод»:  $K_3 = 20,29 / 52,90 = 0,381$ ;

4) ПрАТ «Галичина»:  $K_4 = 20,145 / 58,49 = 0,344$ .

Отримані результати показують, що за критерієм співвідношення «ціна – якість» найвищий рівень конкурентоспроможності має молоко, вироблене ТОВ

«АТБ-маркет», – 0,460. Таке значення коефіцієнта можна пояснити нижчою, ніж у конкурентів, ціною за одиницю продукції. Молоко ПрАТ «Тернопільський молокозавод» знаходиться на другій позиції з показником 0,383.

Продукція цього підприємства є якісною та безпечною, оскільки містить усі необхідні поживні речовини. Перед надходженням молока у виробництво лабораторія проводить його всебічний аналіз за фізико-хімічними та мікробіологічними параметрами. На основі отриманих результатів визначається подальше використання сировини. Для досягнення безпечності молока здійснюється його ретельне очищення від бактерій і спор, а також застосовується «делікатна» низькотемпературна пастеризація. Така технологія дає змогу отримати безпечний продукт із мінімальним впливом температури на білки, вітаміни та інші компоненти молока. Щоб зберегти якість пастеризованого молока протягом усього строку придатності, необхідно дотримуватися встановлених умов його зберігання. Цим, власне, і пояснюється дещо вища, ніж у найближчих конкурентів, ціна на товар. Однак поза тим продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» користується стійким попитом та визнанням споживачів.

### **2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства**

Функціонування будь-якого підприємства, незалежно від сфери діяльності чи форми власності, у ринкових умовах визначається його здатністю генерувати прибуток. У ринковій економіці прибуток є ключовим стимулом виробничо-господарської активності підприємства та формує фінансову базу для його розвитку, а також для задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників.

У наукових джерелах сутність і значення прибутку розглядаються з різних позицій, однак усі дослідники підкреслюють його провідну роль у

процесі фінансового аналізу. Так, Я.Б. Дропа зазначає, що обсяг отриманого прибутку має бути достатнім не лише для покриття внутрішніх потреб підприємства, а й для формування суспільних благ через систему оподаткування [7, с. 51].

Слід підкреслити, що показники фінансових результатів та рентабельності є ключовими при оцінюванні ефективності роботи підприємства у всіх напрямках – операційному, фінансовому й інвестиційному. У величині фінансових результатів відбиваються всі аспекти його діяльності: організація та технологія виробництва, ефективність менеджменту, якість і структура продукції, рівень конкурентоспроможності, витратність, результативність використання ресурсів, продуктивність праці та ефективність взаємодії з партнерами [7, с. 78].

Прибутковість підприємства характеризується системою абсолютних і відносних показників. Прибуток як абсолютний показник відображає позитивний фінансовий результат – перевищення доходів над витратами, необхідними для їх отримання. Це основна мета діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

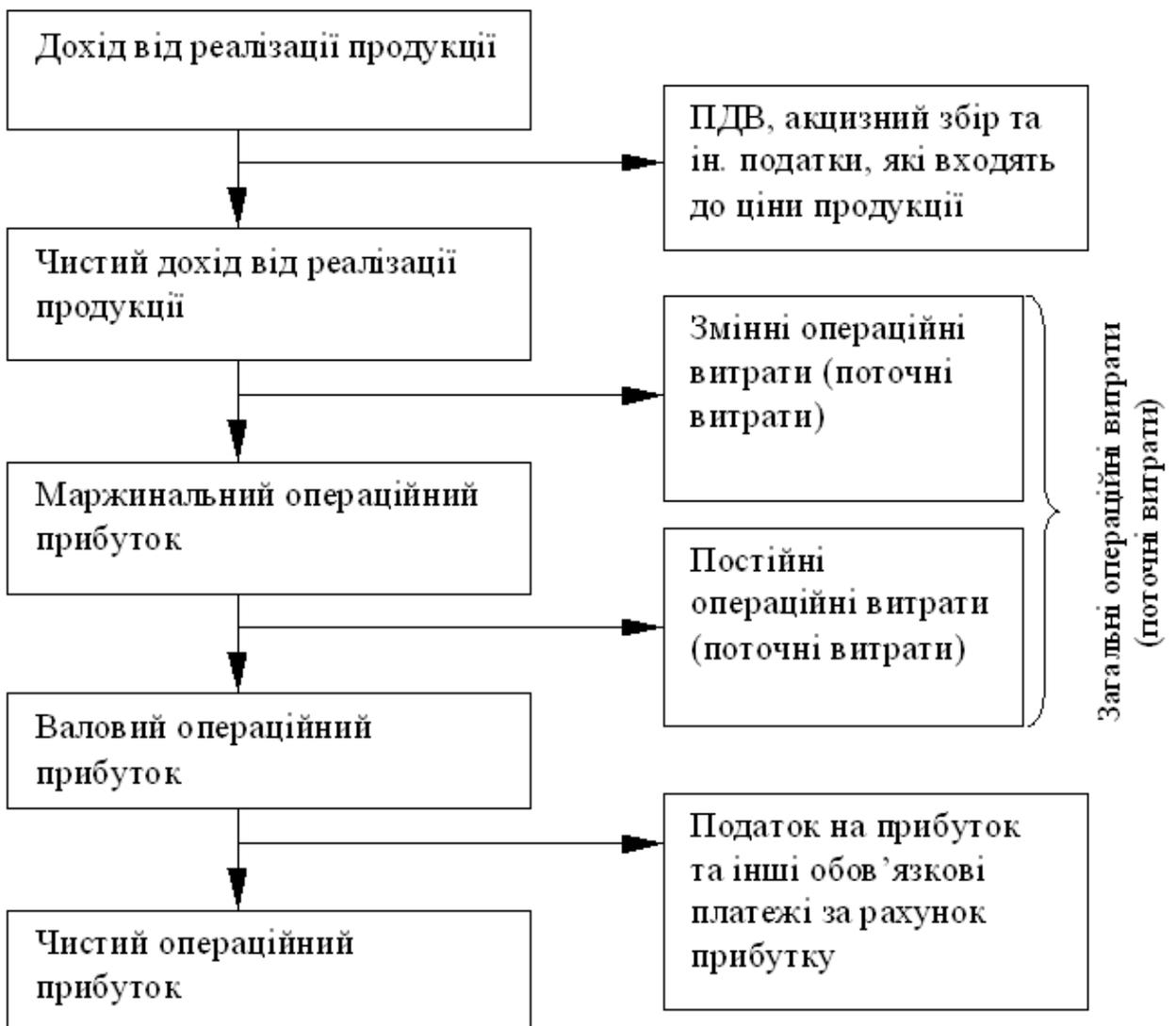
До відносних показників належать індикатори рентабельності, які відображають рівень дохідності вкладеного капіталу, понесених витрат або отриманого доходу.

Поділяємо позицію Н.С. Ситник, С.Д. Смолінської та І.Ф. Ясіновської, які визначають основні функції прибутку [39, с. 24]:

- оцінювальна – слугує критерієм ефективності діяльності;
- стимулююча – визначає економічну поведінку суб'єктів господарювання;
- фондоутворювальна – на макrorівні є базою для економічного розвитку країни, оскільки через оподаткування формуються бюджетні ресурси;
- соціальна – забезпечує фінансування соціальних потреб працівників і суспільства загалом.

Результати аналізу фінансових показників застосовуються під час ухвалення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання ресурсів, вибір найвигідніших інвестицій та планування перспективного розвитку підприємства.

Для цілей фінансового аналізу використовують різні види прибутку, що оцінюються підприємством і зацікавленими сторонами (кредиторами, інвесторами, державними органами) відповідно до їхніх потреб. Найбільш інформативними є валовий, маржинальний і чистий операційний прибуток. Структура формування чистого прибутку подана на рисунку 2.1.

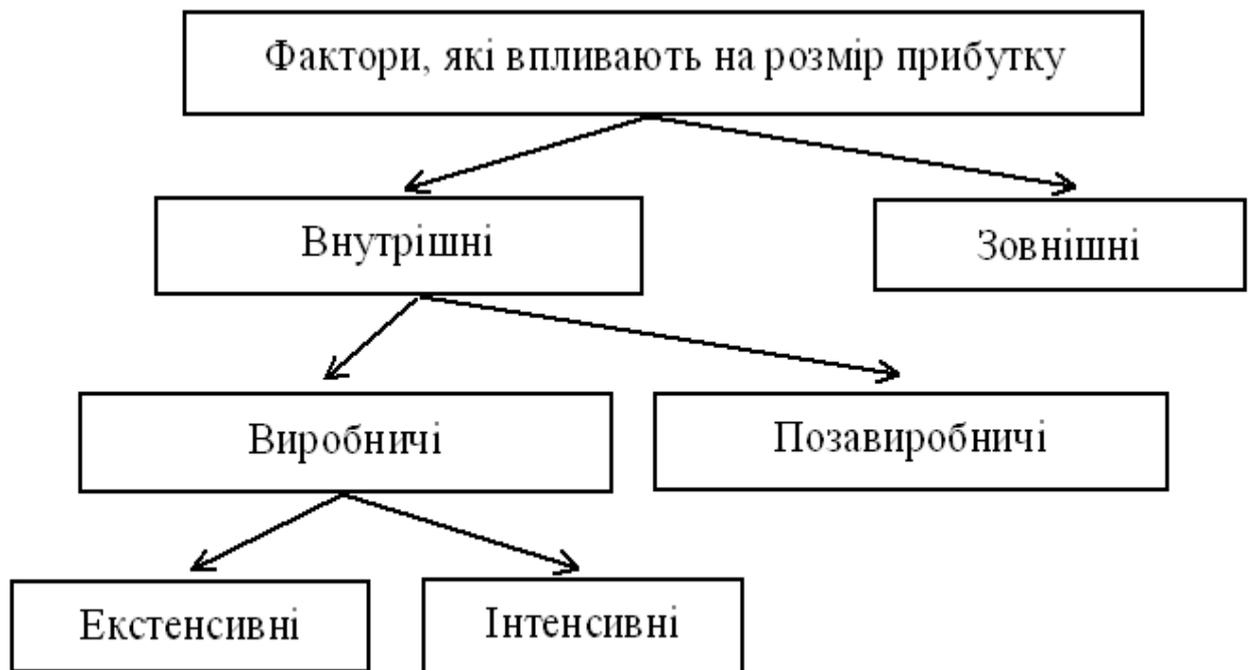


**Рис. 2.1. Формування чистого операційного прибутку підприємства**

*\*Джерело: сформовано автором на основі [39]*

Для підвищення ефективності діяльності важливо визначити резерви збільшення обсягів виробництва та реалізації, зменшення собівартості та зростання прибутку.

Необхідним етапом аналізу фінансових результатів є встановлення факторів, що впливають на величину прибутку. Ці чинники можуть бути класифіковані за різними ознаками (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Класифікація факторів впливу на прибуток підприємства**

*\*Джерело: [39]*

Як видно з рисунка 2.2, у ході аналізу враховують дві основні групи факторів – зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори не залежать від підприємства, але суттєво впливають на його прибуток. До них належать природно-кліматичні умови, державне регулювання цін і тарифів, банківських відсоткових ставок, податкової політики, штрафних санкцій тощо.

Внутрішні фактори повністю залежать від діяльності підприємства та поділяються на виробничі й позавиробничі. Виробничі фактори охоплюють оцінку наявності, руху та ефективності використання основних засобів,

матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Вони, у свою чергу, класифікуються на екстенсивні та інтенсивні.

Екстенсивні фактори впливають на прибуток за рахунок кількісних змін – збільшення обсягу основних засобів, матеріальних і фінансових ресурсів, чисельності працівників, тривалості роботи устаткування, фонду робочого часу тощо.

Інтенсивні фактори забезпечують зростання прибутку завдяки якісним змінам, таким як: підвищення продуктивності та удосконалення обладнання, використання сучасних матеріалів і новітніх технологій їх обробки, зростання кваліфікації та продуктивності праці персоналу, прискорення обороту оборотних активів, скорочення трудомісткості й матеріаломісткості продукції, удосконалення організації праці та ефективніше використання фінансових ресурсів.

Позавиробничі фактори – це чинники, які не пов’язані безпосередньо з процесом виробництва, але опосередковано впливають на результати роботи підприємства. До них належать постачальницько-збутова діяльність, екологічні заходи, соціальні умови праці та побуту працівників тощо.

Використовуючи зазначену методику, виконаємо аналіз фінансових результатів ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Загальний прибуток підприємства (валовий прибуток) формуються з тих самих джерел, що й дохід: це прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), продажу матеріальних цінностей і майна, а також від операцій позареалізаційного характеру.

Основною частиною загального прибутку є прибуток від реалізації продукції, який визначають як різницю між доходом від продажу (без урахування податків) та повною собівартістю реалізованої продукції.

$$P_p = Q_p - C, \quad (2.1)$$

де  $P_p$  – прибуток від реалізованої продукції;

$Q_p$  – обсяг реалізованої продукції;

$C$  – повна собівартість реалізованої продукції.

Прибуток від реалізації за 2023 та 2024 роки відповідно становить:

$$P_{p23} = 4038979 - 3480057 = 558922 \text{ (тис. грн.)};$$

$$P_{p24} = 4849354 - 4383091 = 466263 \text{ (тис. грн.)}.$$

Як видно з аналізу, за розглянутий період прибуток від реалізації продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» скоротився на 92 659 тис. грн., що слід розцінювати як негативну тенденцію у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Із загальної суми валового прибутку сплачується податок, а залишок становить чистий прибуток. Фінансовий результат до оподаткування для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» визначався як різниця між отриманими доходами та понесеними витратами. Результати аналізу свідчать, що у 2024 р. підприємство отримало збитки в сумі 66440 тис. грн., хоча в 2023 р. було отримано прибутки 145079 тис. грн. Таким чином, бачимо негативну тенденцію у фінансово-господарській діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Показник прибутку відображає загальний фінансовий результат діяльності підприємства, однак не враховує обсяг задіяних для його отримання ресурсів. Тому для більш комплексної оцінки фінансових результатів цей показник слід доповнювати показниками рентабельності.

Рентабельність є відносним показником, який характеризує ефективність функціонування підприємства. У загальному вигляді її розрахунок здійснюється так:

$$P_p = \Pi / C \times 100\%, \quad (2.2)$$

де  $P_p$  – рентабельність продукції;

$\Pi$  – прибуток загальний (валовий);

$C$  – собівартість реалізованої продукції.

Здійснимо розрахунок рентабельності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023 та 2024 роки:

$$P_{p23} = 558922 / 3480057 \times 100 \% = 16,06 \%;$$

$$P_{p24} = 466263 / 4383091 \times 100 \% = 10,64 \%.$$

З отриманих розрахунків видно, що на підприємстві відбулося певне зниження загальної рентабельності продукції. Це пов'язано з тим, що собівартість реалізованої продукції зростала швидше, ніж валовий прибуток (прибуток до оподаткування). Така тенденція свідчить про погіршення ефективності діяльності підприємства.

Варто розрізнити рентабельність продукції та рентабельність залучених ресурсів.

Рівень рентабельності ресурсів, залежно від їх складу, може визначатися як:

1) рентабельність виробничих фондів або рентабельність виробництва ( $P_v$ ):

1) рентабельність виробничих фондів або рентабельність виробництва ( $P_v$ ):

$$P_v = \Pi / K_o \times 100 \%, \quad (2.3)$$

де  $\Pi$  – значення валового прибутку підприємства за рік;

$K_o$  – середнє значення основних виробничих фондів і оборотних коштів підприємства за рік.

Обчислимо показники рентабельності виробництва за 2023-2024 роки для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

$$P_{v23} = (558922 / 422802 + 196821) \times 100 \% = 90,2 \%;$$

$$P_{v24} = (466263 / 1029882 + 295074) \times 100 \% = 35,2 \%.$$

Бачимо, що у цілому рівень рентабельності виробництва молокозаводу у 2023-2024 роках мав достатньо високі значення. Однак розрахунки свідчать, що даний показник істотно знизився упродовж досліджуваного періоду – на 55 %. Це є негативним явищем у роботі підприємства.

2) рентабельність загальних активів ( $P_a$ ) відображає результативність використання всього майна, яким володіє підприємство:

$$P_a = \Pi / K_a \times 100 \%, \quad (2.4)$$

де  $\Pi$  – значення валового прибутку підприємства за рік;

$K_a$  – середнє значення активів балансу підприємства.

Рентабельність загальних активів для підприємства, що досліджується, складає:

$$P_{a23} = 558922 / 1421005,5 \times 100 \% = 39,3 \%;$$

$$P_{a24} = 466263 / 1754369 \times 100 \% = 26,6 \%.$$

Розрахунки свідчать, що рентабельність загальних активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за звітний період дещо знизилася – на 12,7 % (26,6 – 39,3). Таке відхилення вважається несуттєвим, враховуючи високі показники рентабельності загальних активів підприємства, тому не є сигналом про зниження результативності його діяльності.

3) рентабельність власного капіталу ( $P_K$ ) – демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує активи, сформовані за рахунок його власних фінансових ресурсів:

$$P_K = \Pi_{\text{ч}} / K_B \times 100 \%, \quad (2.5)$$

де  $\Pi_{\text{ч}}$  – чистий прибуток за врахуванням сплати відсотків за кредит;

$K_B$  – власний капітал.

Розрахуємо даний показник за даними звітності 2023-2024 років на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

$$P_{K23} = 113192 / 738338 \times 100 \% = 15,33 \%;$$

$$P_{K24} = -61991 / 676347 \times 100 \% = -9,16 \%.$$

Як показують розрахунки, у досліджуваному періоді рентабельність власного капіталу значно погіршилася. Через отримані збитки у 2024 році цей показник став від'ємним. Загалом відхилення від 2023 року склало 24,49 %, що є негативним явищем у функціонуванні підприємства та вимагає істотного покращення.

Ключові фінансово-економічні результати діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» подані в таблиці 2.4. З аналізу представлених даних видно, що в 2023–2024 роках підприємство продемонструвало покращення окремих показників своєї роботи, проте всі показники рентабельності за цей період виявили тенденцію до зниження.

Таблиця 2.4

**Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Тернопільський  
молокозавод» за період 2023 - 2024 років**

№ п/п	Показники	2023 рік	2023 рік	Абсолютний приріст, (+,-)	Відносний приріст, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4038979	4849354	+810375	+20,06
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3480057	4383091	+903034	+25,95
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	558922	466263	-92659	-16,58
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	+113192	-61991	-175183	-154,76
5.	Рентабельність продукції, %	16,06	10,64	-5,42	-33,75
6.	Рентабельність виробництва, %	90,2	35,2	-55	-60,98
7.	Рентабельність сукупних активів, %	39,3	26,6	-12,7	-32,32
8.	Рентабельність власного капіталу, %	15,33	-9,16	-24,49	-159,75

*\*Джерело: розраховано автором на основі додатків А, Б, Г, Д*

Зростання собівартості реалізованої продукції на 903034 тис. грн. протягом досліджуваного періоду спричинило зменшення рівня рентабельності продукції на 5,42 %. Показники валового та чистого прибутку підприємства істотно знизились, а у 2024 р. не вдалося отримати чистий прибуток і навіть втриматися на беззбитковому рівні. Результатом фінансової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стали збитки в сумі 61991 грн. У зв'язку з негативною динамікою фінансових показників погіршилися й показники рентабельності.

Економічна криза, зумовлена війною, торкнулася усіх вітчизняних товаровиробників. Разом з тим, підприємство намагається використовувати власний виробничий потенціал з метою задля розвитку та підвищення рівня прибутковості.

Отже, нами здійснено аналіз конкурентоспроможності молочної продукції на національному ринку та визначено позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у конкурентному середовищі. Проведено оцінку конкурентоспроможності окремих видів молочних виробів підприємства та проаналізовано його фінансові результати. У третьому розділі роботи маємо за

мету внести пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві.

## Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод», засноване у 1957 році, розташоване за адресою: 46010, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28. Основною сферою діяльності підприємства є переробка молока та виробництво широкої лінійки традиційної молочної продукції — молока, кефірів, сметани, йогуртів, масла та сирів – з короткими термінами зберігання та максимально збереженими природними властивостями сировини. Уся продукція представлена під єдиним брендом .

Діяльність товариства охоплює виробництво молочної та цільномолочної продукції із застосуванням сучасних технологій, проведення науково-технічних розробок, створення сервісної інфраструктури, торговельно-посередницьку діяльність, виконання робіт і надання платних послуг фізичним і юридичним особам.

Через короткі строки зберігання продукції підприємство обирає ринки збуту, що географічно наближені до виробничих потужностей. Реалізація продукції здійснюється у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернівецькій, Житомирській, Київській та Одеській областях.

Підприємство активно розвивається, нарощуючи обсяги виробництва, розширюючи асортимент, збільшуючи кількість споживачів та підвищуючи прибутковість. Аналіз основних фінансово-господарських показників за 2023–2024 роки свідчить про певне покращення діяльності. Так, чистий дохід від реалізації у 2024 році зріс на 810375 тис. грн. порівняно з 2023 роком. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 903034 тис. грн. у зв'язку з подорожчанням сировини, матеріалів та тари. Як наслідок, валовий прибуток зменшився на 92659 тис. грн.

У роботі також проведено оцінювання конкурентоспроможності молочної продукції на українському ринку та визначено позиції підприємства серед конкурентів. За результатами аналізу обсягів виробництва по країні встановлено, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» утримує лідируючі позиції: підприємство займає друге місце серед топ-5 виробників молочної галузі України, де спостерігається найбільший приріст промислового поголів'я корів у 2024 році – +10 %. Таку ж позицію підприємство має й за показником найбільшого приросту обсягів виробництва молока-сировини за рік – + 13%. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» очолює топ-5 підприємств, які у 2024 році досягнули найвищої продуктивності промислових корів – 9905 кг/корову/рік.

У ході виконання роботи було здійснено оцінювання конкурентоспроможності товарного молока, виробленого ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а також проведено порівняння отриманих результатів із показниками основних конкурентів: ТОВ «АТБ-маркет», ПАТ «Яготинський молокозавод» (Київська обл.) та ПрАТ «Галичина» (Львівська обл.). Встановлено, що найкраще співвідношення «ціна – якість» демонструє молоко ТОВ «АТБ-маркет», коефіцієнт конкурентоспроможності якого становить 0,460. Таке значення коефіцієнта можна пояснити нижчою, ніж у конкурентів, ціною за одиницю продукції. Молоко ПрАТ «Тернопільський молокозавод» знаходиться на другій позиції з показником 0,383.

У даному дослідженні здійснено аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Хоча окремі показники фінансово-господарської ефективності підприємства в період 2023–2024 років демонструють позитивну динаміку, усі показники рентабельності вказують на певне зниження. Зростання собівартості реалізованої продукції на 903034 тис. грн. упродовж аналізованого періоду спричинило падіння рентабельності продукції на 5,42 %. Показники валового та чистого прибутку підприємства істотно знизились, а у 2024 р. не вдалося отримати чистий прибуток і навіть втриматися на беззбитковому рівні. Результатом фінансової діяльності ПрАТ

«Тернопільський молокозавод» стали збитки в сумі 61991 грн. У зв'язку з негативною динамікою фінансових показників погіршились й показники рентабельності.

Економічна криза, зумовлена війною, торкнулася усіх вітчизняних товаровиробників. Водночас підприємство прагне максимально задіяти наявні ресурси та виробничі можливості для нарощення обсягів виробництва й підвищення рівня прибутковості.

### РОЗДІЛ 3

## ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Аналіз конкурентоспроможності нового товару при виході на ринок

Конкурентоспроможність продукції є ключовим показником доцільності виходу підприємства на ринок, важливою умовою ефективного ведення господарської діяльності та основою для вибору оптимальних методів і інструментів виробництва. Високий рівень конкурентоспроможності можливий лише за умови максимально ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечує його комерційну успішність.

Оцінювання конкурентоспроможності товарів на ринку ґрунтується на факторах, які визначають його кон'юнктуру, а саме:

- наявність споживачів певних видів продукції;
- кількість виробників, що випускають аналогічний товар;
- масштаби виробництва та реалізації продукції конкурентів загалом і кожного окремо (ємність ринку);
- важливість для конкурентів утримання позицій на конкретному сегменті ринку;
- основні форми конкурентної боротьби;
- оцінка стратегічних дій конкурентів, включаючи контроль збутових каналів і роботу з постачальниками для мінімізації витрат;
- політика горизонтальної інтеграції, яка дозволяє визначити можливості контролю окремих секторів галузі;
- різноманітність інструментів конкуренції — ціна, якість, технологічність, дизайн, рівень сервісу, імідж, бренд, товарний знак;
- стабільність попиту на продукцію в різних сегментах ринку.

В сучасних умовах жорсткої конкуренції планування виробничої діяльності спрямовується на максимальне задоволення потреб споживачів. Швидкий розвиток інновацій призводить до швидкого морального старіння продукції: одні товари втрачають актуальність, інші – залишаються популярними довгий час.

Новий продукт – це виріб, який уперше виготовляється або модернізується та набуває нових характеристик. Саме оновлення асортименту дає змогу підтримувати стабільні обсяги продажу й зміцнювати фінансову стійкість підприємства. Планування запуску нових продуктів включає не лише технічну розробку, а й комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів. Основою цього процесу виступає концепція життєвого циклу товару.

Життєвий цикл продукції охоплює кілька етапів:

- етап впровадження – коли товар є новим і потребує значних вкладень у просування; прибутковість на цьому етапі мінімальна або від’ємна;
- етап зростання – характеризується стрімким збільшенням попиту, удосконаленням моделі товару та формуванням цінового діапазону;
- етап зрілості – обсяг продажу досягає максимуму, після чого починає скорочуватися; конкуренція загострюється;
- етап спаду – попит знижується, виробництво скорочується, а згодом товар зникає з ринку.

Будь-яке освоєння нової продукції передбачає певний ризик, пов’язаний із невизначеністю результатів. Підприємства повинні обирати між мінімізацією ризику та меншим прибутком або ж прийняттям ризику задля отримання більшого доходу.

Сьогодні традиційна цінова конкуренція поступається неціновій – конкуренції якості, технологічності та дизайну продукції. Виграє той виробник, який пропонує не найдешевший, а найкращий за характеристиками товар. Разом із тим ціна продовжує відігравати ключову роль у максимізації прибутку.

Під час створення нових продуктів підприємство має зважати на стадію життєвого циклу аналогів, що вже представлені на ринку. Ризик зменшується, якщо новий виріб розробляється на основі відомої моделі та за відпрацьованими технологіями. Однак чим вища новизна продукту, тим більшим є рівень ризику.

Головним чинником успішного запуску нової продукції є наявність ефективної системи планування, що охоплює всі етапи її розробки.

Конкурентні переваги підприємства зазвичай формуються на основі двох стратегій: зниження витрат або диференціації продукції. Виробничою особливістю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є виготовлення натуральної молочної продукції без додавання штучних компонентів, консервантів та стабілізаторів.

Як зазначено в попередньому розділі, упродовж останніх років продукція підприємства неодноразово визнавалася однією з найкращих на галузевих і національних конкурсах. Зокрема, ТМ «Молокія» стала фіналістом всеукраїнського конкурсу «100 кращих товарів України». У номінації «Продовольчі товари» перемогу здобув йогурт «Натуральний» – один із нових продуктів торгової марки. Він виробляється за ДСТУ, має чистий склад, не містить цукру й додаткових наповнювачів, є нетермізованим, а отже зберігає всі корисні речовини молока.

Серед інновацій компанії – лінійка білих солодких йогуртів без цукру, у яких легку солодкість забезпечує фруктоза. Вони містять лише натуральний йогурт та натуральні аромати: зеленого чаю, полуниці з м'ятою, маку й горіха. Ці продукти не містять консервантів, барвників, штучних ароматизаторів та рослинних жирів.

Окрему увагу споживачів привернув новий кисломолочний напій «Айран I Run», що поєднує корисні властивості Fresh Milk та заквасок. Напій легко засвоюється, покращує травлення, регулює водно-сольовий баланс, має низьку калорійність і не проходить додаткової термічної обробки, завдяки чому зберігає природні вітаміни й мікроелементи.

Корисні характеристики напою «Айран I Run» від ТМ «Молокія» полягають у такому:

1) легкий для організму – добре засвоюється, сприяє поліпшенню травлення та перистальтики кишечника, допомагає відновити мікрофлору та вивести токсини;

2) зручний у споживанні – питна консистенція та легкий солонуватий смак сприяють відновленню водно-сольового балансу й ефективно втамовують спрагу, особливо після фізичних навантажень.

3) низькокалорійний і нежирний – завдяки мінімальній калорійності підходить для дієтичного харчування та може бути корисним під час схуднення.

4) нетермізований продукт – не проходить додаткової термічної обробки, тому зберігає повний комплекс вітамінів, мікроелементів і свої природні корисні властивості.

Окрім цього, підприємство випускає ще низку товарів-новинок, зокрема:

- 1) йогурт білий густий 3 % (див. рис. 3.1);
- 2) йогурт & соус 2,1 % жиру томат & базилік (див. рис. 3.2);
- 3) йогурт & соус 2,1 % жиру огірок & кріп (див. рис. 3.2);
- 4) йогурт «Диня» 2,0 % жиру (див. рис. 3.3);
- 5) фруктовий йогурт (див. рис. 3.4);
- 6) білий йогурт з попкорном (див. рис. 3.5).

Конкурентоспроможність продукції визначається рівнем попиту на неї, а економічний результат її реалізації проявляється у величині отриманого прибутку. Окрім цього, оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції підприємства здійснюється за низкою економічних показників, зокрема:

1) динамікою продажу у вартісному та натуральному вимірі (перевищення темпів зростання вартісних обсягів реалізації, скоригованих на інфляційний чинник, над темпами збільшення фізичного обсягу свідчить про підвищення попиту);

2) рентабельністю реалізованої продукції, збільшення якої є індикатором зростання конкурентоспроможності;

3) співвідношенням обсягів реалізації до вартості матеріально-виробничих запасів (зниження цього показника може сигналізувати про уповільнення їх оборотності внаслідок скорочення попиту або надмірного накопичення запасів);

4) співвідношенням реалізованої та нереалізованої продукції (його зменшення відображає зниження попиту або надвиробництво);

5) співвідношенням обсягів реалізації до дебіторської заборгованості, яке характеризує масштаб наданих покупцям комерційних кредитів (за умов високого попиту потреба у таких кредитах зменшується, що знижує рівень дебіторської заборгованості);

6) кількістю отриманих замовлень, оскільки їх обсяг прямо відображає ступінь попиту;

7) рівнем завантаження виробничих потужностей, який зменшується за умови скорочення потреб ринку;

8) обсягами та структурою капітальних інвестицій, що демонструють спрямованість фінансових ресурсів на розвиток найбільш перспективних і конкурентоспроможних видів продукції.



**Рис. 3.1. Товар-новинка «Йогурт білий»**

*\*Джерело: [54]*



**Рис. 3.2. Товар-новинка «Йогурт & соус 2,1 % жиру томат & базилік»**

\*Джерело: [54]



**Рис. 3.3. Товар-новинка «Йогурт Диня»**

\*Джерело: [54]



Рис. 3.4. Товар-новинка «Фруктовий йогурт»

\*Джерело: [54]



Рис. 3.5. Товар-новинка «Білий йогурт з попкорном»

\*Джерело: [54]

Попри наявні комерційні ускладнення, усі інноваційні продукти підприємства були успішно прийняті споживачами. Покупці високо оцінюють асортимент ТМ «Молокія» та постійно очікують нових пропозицій.

Отже, у процесі комерціалізації інновацій відповідно до маркетингової програми необхідно здійснювати безперервний моніторинг ринкових можливостей і загроз, а також відстежувати їхню трансформацію. Важливим є контроль сильних і слабких сторін діяльності підприємства-інноватора та оцінка відповідності його внутрішнього потенціалу зовнішнім умовам розвитку. У разі виявлення дисбалансів слід своєчасно застосовувати коригувальні заходи, включаючи можливу зміну номенклатурної політики або навіть видів діяльності.

Обґрунтування доцільності розроблення та виведення нового продукту на ринок передбачає обов'язкову оцінку ризик-факторів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і формування комплексу заходів щодо їх запобігання, мінімізації чи компенсації. Ризикові ситуації є невід'ємною складовою функціонування більшості підприємств, тому для забезпечення стабільного розвитку важливо не уникати ризику, а вміти ефективно оцінювати його рівень і керувати ним. Це потребує своєчасного врахування ризиків у процесі ухвалення управлінських рішень та професійної організації системи управління ризиковими ситуаціями.

### **3.2. Формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві**

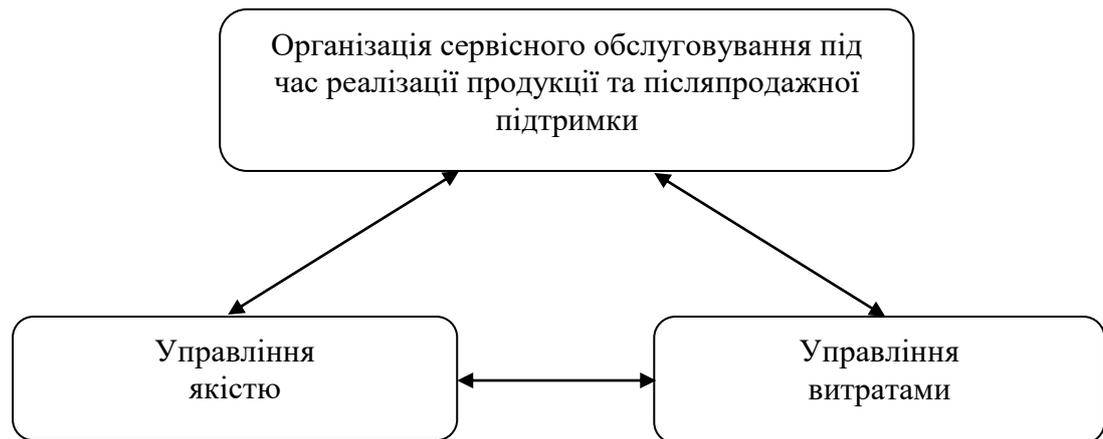
Для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання в умовах спаду виробництва, посилення конкуренції на внутрішніх і міжнародних ринках та зростання вимог споживачів особливої актуальності набувають методи, що дають змогу не лише вимірювати й підтримувати, а й цілеспрямовано управляти рівнем конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність виступає ключовим чинником ринкового успіху як продукції, так і її виробника. Саме тому проблема забезпечення

конкурентоспроможності є однією з найскладніших у діяльності будь-якого підприємства та потребує узгодженої й системної взаємодії всіх структурних підрозділів, з провідною роллю маркетингової служби. Важливим напрямом діяльності є формування дієвої системи управління конкурентоспроможністю продукції.

Підвищення рівня конкурентоспроможності потребує додаткових фінансових ресурсів, а підприємство зазвичай не має можливості одночасно інвестувати в удосконалення всіх наявних проєктів. Це зумовлює потребу у визначенні пріоритетних напрямів інвестування, вибір яких має відповідати стратегічним орієнтирам розвитку суб'єкта господарювання. Унаслідок цього всередині підприємства виникає конкуренція між окремими проєктами за отримання пріоритету в розвитку. У такій ситуації доцільно застосувати поняття внутрішньої конкурентоспроможності, під якою слід розуміти результат внутрішньої ринкової боротьби між продуктами підприємства за право забезпечувати визначені виробником вигоди шляхом посилення мотивації споживача. Такими вигодами можуть бути досягнення необхідного рівня прибутковості, підвищення рентабельності, зміцнення ринкових позицій або поліпшення іміджу підприємства. Використання цього поняття дає змогу розширити сферу аналізу конкурентної боротьби, визначити джерела її формування та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку кожного продуктового напрямку.

Управління конкурентоспроможністю продукції охоплює процес планування та забезпечення необхідних параметрів її підвищення шляхом цілеспрямованого впливу на чинники, що формують її рівень. Конкурентоспроможність створюється в межах реалізації взаємопов'язаних процесів, таких як дослідження, розроблення, виробництво та споживання продукції. Структурні елементи системи управління конкурентоспроможністю наведено на рис. 3.6.



**Рис. 3.6. Складові управління конкурентоспроможністю продукції**

*\*Джерело: [4]*

Як випливає зі схеми, формування конкурентоспроможної продукції на різних етапах її життєвого циклу відбувається опосередковано шляхом управління процесами її розроблення, виробництва та просування на ринок. Реалізація системного підходу до управління конкурентоспроможністю можлива за умови функціонування ефективної системи менеджменту конкурентних переваг, яка передбачає узгоджену взаємодію всіх елементів підтримки й контролю діяльності підприємства щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності.

Визначальним фактором високої ринкової конкурентоспроможності є якість продукції, тому управління конкурентоспроможністю фактично зводиться до управління якістю. У цьому контексті істотного значення набувають три базові характеристики товарного ринку:

- насиченість ринку, коли пропозиція значно перевищує попит, а кількість аналогічних товарів є великою;
- поінформованість споживачів, які чітко усвідомлюють власні потреби та мають широкий вибір;
- мінливість ринкового середовища, зумовлена швидким науково-технічним прогресом, розвитком високих технологій та значною кількістю конкурентів.

Зазначені характеристики формують критерії оцінювання конкурентоспроможності продукції та визначають їх пріоритетність. За результатами узагальнення поглядів зарубіжних дослідників, до ключових критеріїв конкурентоспроможності належать:

1. Якість продукції, що розглядається як відповідність вимогам і очікуванням споживача.
2. Ціна, яка формується відповідно до класу товару і рівня платоспроможності цільового сегмента.
3. Дотримання термінів постачання, яке нерідко відіграє важливішу роль, ніж ціновий фактор.
4. Вартість експлуатації, що охоплює сукупні витрати протягом усього періоду використання товару.
5. Зручність сервісного обслуговування, включаючи доступність технічної підтримки та ремонту.
6. Рівень довіри до товару, що формується завдяки іміджу виробника та підтверджується сертифікацією продукції або системи управління якістю.

Серед цих критеріїв провідну роль традиційно відіграють якість, ціна та терміни постачання, при цьому якість має абсолютну пріоритетність.

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності є суворий контроль якості та безпечності сировини. Співпрацюючи виключно з фермами, які застосовують системи оперативного охолодження молока, підприємство гарантує збереження його властивостей і мінімізацію мікробіологічних ризиків. Щоденне постачання сировини, цілодобовий виробничий цикл та постійний контроль на всіх технологічних етапах забезпечують відповідність продукції ТМ «Молокія» високим стандартам безпечності та якості.

Необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю зумовлена такими чинниками:

- 1) багаторівневою структурою управління;
- 2) різноманітністю об'єктів управління на підприємстві;

3) багатofункціональністю виробничих процесів, що потребують окремого управління;

4) необхідністю врахування всіх стадій життєвого циклу продукції.

Функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу схематично зображено на рис. 3.7.

Система управління конкурентоспроможністю повинна функціонувати у взаємозв'язку із загальною системою менеджменту підприємства. Оскільки міжнародні стандарти ISO концентруються на управлінні якістю, система управління конкурентоспроможністю має органічно доповнювати систему управління якістю. Для цього підприємству необхідно формувати конкурентну стратегію, здійснювати аналіз конкурентного середовища, оцінювати власні можливості та планувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.



**Рис. 3.7. Схема функціонування системи управління конкурентоспроможністю продукції**

*\*Джерело: сформовано автором на основі [4]*

Забезпечення конкурентоспроможності розглядається як концепція управління всією виробничо-господарською системою підприємства в умовах ринкової економіки. Такий підхід передбачає орієнтацію управлінських рішень на розв'язання низки ключових завдань, серед яких:

- виявлення та прогнозування потреб споживачів,
- оцінювання поведінки та потенціалу конкурентів,
- аналіз тенденцій розвитку ринку,
- дослідження конкурентного середовища
- формування пропозиції, здатної перевищувати за своїми характеристиками аналоги конкурентів.

Система забезпечення високої конкурентоспроможності охоплює декілька стратегічних напрямів:

1. Заходи з підвищення технічного рівня та якості продукції, які включають:

- удосконалення системи підготовки кадрів, підвищення рівня виробничої культури та покращення умов праці;
- зміцнення технологічної бази підприємства;
- прискорення структурних змін та реалізацію інвестиційної політики відповідно до інноваційних і соціальних пріоритетів;
- підвищення ефективності капіталовкладень;
- розвиток системи управління якістю, зокрема через створення груп якості, цільове навчання персоналу та формування відповідних соціальних умов;
- удосконалення стандартизації.

2. Заходи щодо зниження ресурсомісткості продукції та виробничих витрат, спрямовані на підвищення економічної ефективності.

3. Заходи з покращення сервісного обслуговування, реклами та дослідження ринків збуту, що сприяють зміцненню позицій продукції на ринку.

Реалізація зазначених заходів потребує ефективного використання економічних та організаційних важелів управління.

Таким чином, у процесі прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності продукції недостатньо лише оцінити її поточний ринковий рівень. Для забезпечення стратегічної ефективності підприємство повинно визначати доцільність розвитку окремих видів продукції з урахуванням їх внутрішньої конкурентоспроможності, яка, подібно до ринкової, змінюється в часі та залежить від внутрішніх виробничих можливостей і ступеня невизначеності ринкового середовища.

### **Висновки до розділу 3**

Конкурентоспроможність продукції виступає одним із ключових критеріїв обґрунтованості виходу підприємства на ринок та визначає ефективність його господарської діяльності. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності можливе лише за умов максимально повного використання виробничого, технологічного та інноваційного потенціалу підприємства, що забезпечує його стабільний комерційний розвиток.

Важливим інструментом підтримання конкурентних позицій є впровадження нової продукції, під якою розуміють як вироби, що виготовляються вперше, так і модернізовані продукти з новими якісними характеристиками. Саме інноваційні товари дають змогу своєчасно оновлювати асортимент, підтримувати продажі на необхідному рівні та забезпечувати фінансову стійкість підприємства.

До новинок ТМ «Молокія», які активно зміцнюють позиції бренду на ринку України, відносяться білі солодкі йогурти без додавання цукру, солодкість яких забезпечується використанням фруктози. Окрім того, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представив унікальний кисломолочний напій «Айран I Run» – продукт, що поєднує корисні властивості Fresh Milk молока та кисломолочних бактерій, і завдяки своїм характеристикам формує новий сегмент на ринку кисломолочної продукції України. Окрім цього, підприємство випускає ще низку товарів-новинок, зокрема: йогурт білий густий 3 %; йогурт &

соус 2,1 % жиру томат & базилік; йогурт & соус 2,1 % жиру огірок & кріп; йогурт «Диня» 2,0 % жиру; фруктовий йогурт; білий йогурт з попкорном.

Попри наявні комерційні складнощі, нові продукти досліджуваного підприємства успішно знайшли свого споживача. Продукція ТМ «Молокія» отримує високу оцінку серед покупців, які демонструють лояльність до бренду та постійно очікують появи нових інноваційних товарів.

В умовах спаду виробництва, зростання конкурентного тиску на внутрішньому та світовому ринках, а також прискореного формування споживчих потреб особливого значення набувають методи, що забезпечують не лише вимірювання та підтримання, але й цілеспрямоване управління рівнем конкурентоспроможності продукції. Визначальним фактором досягнення високих конкурентних позицій є якість продукції, тому управління конкурентоспроможністю передбачає насамперед ефективне управління якістю.

Вирішальну роль у забезпеченні якісних характеристик відіграє контроль сировини та готової продукції на всіх стадіях виробничого процесу. Оскільки виробництво здійснюється безперервно, підприємство забезпечує щоденне постачання свіжих молочних продуктів у всі точки збуту. Продукція ТМ «Молокія» є результатом професійної праці висококваліфікованих фахівців, використання якісної сировини та сучасного високотехнологічного обладнання, що разом гарантує її відповідність підвищеним вимогам споживачів.

## ВИСНОВКИ

Одним із ключових чинників недостатнього рівня конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг є обмежена здатність українських підприємств утримувати та нарощувати ринкові позиції, ефективно просувати свою продукцію та комплексно задовольняти потреби споживачів. Свого негативного впливу завдала їй війна. Проводити бізнес під час ракетних обстрілів, тотальних блекаутів, дефіциту кваліфікованих кадрів вкрай складно. Крім того, суттєвою проблемою постає кількісне визначення рівня конкурентоспроможності товару та управління конкурентними перевагами, оскільки цей процес є складним, інтегрованим і включає низку взаємопов'язаних елементів, від ефективності функціонування яких залежить загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Під час роботи над дипломним проектом нами було проведено аналіз конкурентних переваг підприємства на прикладі молокопродукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та запропоновано шляхи покращення даної проблеми на підприємстві.

Основним напрямом діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у сфері переробки молока є виробництво широкого асортименту традиційної молочної продукції (молока, кефірів, сметани, йогуртів, масла та сирів) із короткими строками зберігання та максимально можливим збереженням природних корисних властивостей молока. Уся продукція підприємства реалізується під єдиним брендом . Предмет діяльності Товариства охоплює виробництво молочної та цільномолочної продукції шляхом упровадження інноваційних технологій, проведення науково-технічних розробок, формування сервісної інфраструктури, здійснення торговельно-посередницької діяльності, а також надання платних послуг юридичним і фізичним особам.

Досліджуване підприємство активно нарощує виробничі потужності, збільшуючи обсяги випуску продукції, розширюючи її асортимент, залучаючи

нові сегменти споживачів та підвищуючи рівень прибутковості. Аналіз ключових показників господарської діяльності за 2023–2024 роки свідчить про певне покращення результативності роботи. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс порівняно з 2023 роком на 810 375 тис. грн. Водночас відбулося збільшення собівартості реалізованої продукції на 903 034 тис. грн., що зумовлено подорожчанням сировини, матеріалів та пакувальних ресурсів. У результаті валовий прибуток підприємства за аналізований період зменшився на 92 659 тис. грн.

Аналіз обсягів виробництва молокопродуктів в Україні засвідчує, що підприємство утримує провідні позиції серед конкурентів. Так, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стабільно посідає друге місце серед п'яти найбільших виробників молочної продукції країни, де спостерігається найбільший приріст промислового поголів'я корів у 2024 році – +10 %. Таку ж позицію підприємство має й за показником найбільшого приросту обсягів виробництва молока-сировини за рік – + 13%. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» очолює топ-5 підприємств, які у 2024 році досягнули найвищої продуктивності промислових корів – 9905 кг/корову/рік.

Для поглибленого аналізу рівня конкурентоспроможності продукції у дослідженні було застосовано методика, що передбачає визначення інтегрального показника конкурентоспроможності шляхом зіставлення якісних та цінових характеристик товару. У роботі проведено оцінювання конкурентоспроможності товарного молока, виробленого ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а також здійснено порівняння отриманих результатів із показниками провідних конкурентів: ТОВ «АТБ-маркет», ПАТ «Яготинський молокозавод» (Київська область) та ПрАТ «Галичина» (Львівська область). На основі проведених розрахунків встановлено, що найвищий рівень конкурентоспроможності за критерієм «ціна – якість» демонструє молоко, представлене ТОВ «АТБ-маркет», інтегральний показник якого становить 0,460. Таке значення коефіцієнта можна пояснити нижчою, ніж

у конкурентів, ціною за одиницю продукції. Молоко ПрАТ «Тернопільський молокозавод» знаходиться на другій позиції з показником 0,383.

В умовах жорсткого конкурентного середовища особливо зростає рівень відповідальності та самостійності підприємств у формуванні й прийнятті управлінських рішень, спрямованих на забезпечення результативності їх функціонування. Досягнуті фінансові показники відображають ефективність виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

У дослідженні здійснено аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства за 2023–2024 роки показала певне поліпшення окремих показників, проте всі коефіцієнти рентабельності демонструють тенденцію до зниження. Зокрема, підвищення собівартості реалізованої продукції на 903034 тис. грн. у досліджуваному періоді спричинило скорочення рівня рентабельності продукції на 5,42 %. Показники валового та чистого прибутку підприємства істотно знизились, а у 2024 р. не вдалося отримати чистий прибуток і навіть втриматися на беззбитковому рівні. Результатом фінансової діяльності Товариства стали збитки в обсязі 61991 грн. Попри все, підприємство прагне максимально використовувати власний виробничий потенціал для збільшення обсягів виробництва та отримання комерційного зиску.

Конкурентоспроможна продукція повинна характеризуватися конкурентними перевагами, які торкаються двох сфер господарювання – цін на продукцію та диференціації товарів. Зазначені конкурентні переваги є характерними для продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Ключовою стратегічною орієнтацією підприємства та його головною конкурентною відмінністю виступає виробництво виключно натуральної молочної продукції без використання немолочних інгредієнтів, консервантів і стабілізаторів.

Серед нових продуктів, представлених підприємством на ринку, особливе місце посідає кисломолочний напій «Айран». Продукт «Айран I Run» ТМ «Молокія» є інноваційним кисломолочним виробом, що поєднує властивості

свіжого молока Fresh Milk та корисних кисломолочних культур, забезпечуючи високий рівень харчової цінності та функціональності. Окрім цього, підприємство випускає ще низку товарів-новинок, зокрема: йогурт білий густий 3 %; йогурт & соус 2,1 % жиру томат & базилік; йогурт & соус 2,1 % жиру огірок & кріп; йогурт «Диня» 2,0 % жиру; фруктовий йогурт; білий йогурт з попкорном.

Попри наявні комерційні труднощі, усі нові продукти, запропоновані підприємством, успішно знайшли свого споживача. Продукція ТМ «Молокія» отримує позитивні відгуки, а споживачі демонструють сталу зацікавленість у нових розробках підприємства.

На основі проведеного аналізу стратегії управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було сформульовано низку рекомендацій щодо її вдосконалення. Зокрема, підприємству доцільно:

- 1) активізувати заходи щодо збільшення обсягів реалізації продукції;
- 2) здійснювати поглиблений аналіз конкурентоспроможності нових товарів, що вперше виходять на ринок, зокрема оцінювати наявність та силу їх конкурентних переваг;
- 3) організувати системний облік і контроль виконання договорів поставки, що сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності;
- 4) зосередити управлінські зусилля на зниженні собівартості реалізованої продукції;
- 5) посилити заходи з формування та стимулювання збутової діяльності, що забезпечить створення дієвого механізму товаропросування.

Реалізація зазначених заходів сприятиме удосконаленню стратегії управління конкурентоспроможністю молочної продукції підприємства, збільшенню обсягів збуту та покращенню його фінансового стану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 171-176. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/27.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/27.pdf)
2. Білецький Е.В., Янушевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Харків : КНТЕУ, ХТЕІ, 2015. 222 с.
3. Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6702> .
4. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
5. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. Payoneer. 2023. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/> .
6. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. URL: режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> .
7. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. – Електрон. вид. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf>
8. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 66-71. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_1/9.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf)
9. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993. № 3659-ХІІ.

10. Закон України «Про захист економічної конкуренції»: прийнятий Верховною Радою України 11 січ. 2001 р. № 2210-III. Редакція від 11.08.201 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/406-18.#Text> .

11. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»: прийнятий Верховною Радою УРСР 16.04.1991 р. № 959-XII. Редакція від 26.10.2014 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> .

12. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: прийнятий Верховною Радою України 18.09.1991 р. № 1560-XII. Редакція від 06.11.2014 р. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12.#Text>

13. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2021, № 6, Том 2. С. 211-215. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf>

14. Запашук Л.В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 303-308. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/47.pdf) .

15. Заріцька Н.М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2015/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/44.pdf)

16. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т 4. № 2. С. 67-75.

17. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. С. 24-28.

18. Климчук А.О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Бізнес-інформ*. 2014. № 1. С. 221-225.

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

20. Молочна карта України-2025: здобутки попри втрати. *Асоціація виробників молока*. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/molocna-karta-ukraini-2025-zdobutki-popri-vtrati>

21. Одреч Д., Момтаз П., Мотузенко Г., Вісмара С. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту. *Вокс Україна*. 22 травня 2023 р. URL: <https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstva-vysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu> .

22. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf)

23. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів/пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.

24. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.

25. Салій Є.Ю., Салій О.О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3(14). С. 58-71.

26. Сарай Н.І. Роль ділової репутації в забезпеченні стійкості функціонування промислового підприємства. *Сталий розвиток економіки*. Випуск 2 (31). 2016. С. 94-100.

27. Сарай Н.І. Роль товарної політики в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. Випуск 5-6 (69). 2017. С. 64-69.

28. Сарай Н.І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Випуск . 2018. С. 40-44.

29. Сарай Н.І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняного ринку молокопродукції. *Сталий розвиток економіки*. Випуск 1 (38). 2018. С.186-192.

30. Сарай Н.І. Методологічні засади оцінки конкурентного потенціалу підприємства. *Сталий розвиток економіки*. Випуск 23. 2019. С. 97-103.
31. Сарай Н.І., Коваль Л.М. Сучасні аспекти управління діловою репутацією підприємства на товарному ринку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 1(97). 2020. С. 6-16.
32. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. Випуск 1-2. 2020. С. 79-84.
33. Сарай Н.І. Оптимізація механізму управління інноваційним розвитком на торговельному підприємстві. *Інноваційна економіка*. Випуск 1-2 (86). 2021. С. 81-87.
34. Сарай Н.І. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1779/1715>
35. Сарай Н.І. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03) с.40-44. <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/30/31>
36. Сарай Н.І., Григорук А.А., Литвин Л.М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 58-62. <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/88>
37. Сім'ячко О.І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 5. С. 208-212. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf> .
38. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262>

39. Фінанси підприємств: навчальний посібник / [Ситник Н.С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.]; за заг. ред. Н.С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 388 с.
40. Хрущ Н.А., Желіховська М.В. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія [за ред. проф. д.е.н., проф. Н.А. Хрущ]. К.: Освіта України, 2010. 315 с.
41. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/39.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf) .
42. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск № 5(61). С. 141-147. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_61\\_2017\\_ukr/22.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf) .
43. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
44. Barney J.B., Hesterly W.S. Strategic Management and Competitive Advantage : Concept and cases. Global edition : 5-th edition. Boston, 2015. 594 p.
45. Crisis phenomena as an incentive to intensify ecommerce of the enterprise / Valentina Pavlova, Tetiana Murovana, Nataliia Sarai, Viktoriia Velychko, Kostyantyn Ilyashenko, Hanna Hryshyna // *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2021. October, Vol.99., No 19, Pp. 4647-4657.
46. Di Foggia G. Energy-Efficient Products and Competitiveness in the Manufacturing Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. 2021. Vol. 7. Article № 33. P. 1-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/joitmc7010033> .
47. Goldberg A.E. Explain Me This Creativity. Competition, and the Partial Productivity of Constructions. Princeton : Princeton University Press, 2019. 210 p.
48. Haines S. Product Manager's Survival Guide. Everything You Need to Know to Succeed as a Product Manager. 2-th ed. McGraw-Hill Education, 2019. 127 p.

49. Kaya D., Kilic F.C., Öztürk H.H. Energy Efficiency. Energy Management and Energy Efficiency in Industry. Practical Examples. Springer, 2021. P. 43-71. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25995-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25995-2_4) .

50. Lawley B., Schure P. Product Management For Dummies. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 384 p.

51. Nicholas. J.M. Lean production for competitive advantage. A comprehensive guide to lean methods and management practices. 2-th ed. Taylor & Francis Group, LLC, 2018. 613 p.

51. Porter M. E. Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. NY : Free Press, 1998. 422 p.

52. The Development of E-commerce in the Context of the Digitalization of the Economy / Liudmyla Verbivska<sup>1</sup>, Nataliia Sarai, Maryna Ivashchenko, Nataliia Havrylenko, and Olha Kuznietsova // *Review of Economics and Finance*, 2023, 21, pp. 577-583.

54. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/>

55. Офіційний веб-сайт Спілки молочних підприємств України. URL: <https://uadairy.com/prat-ternopilskyj-molokozavod/>

56. Річний звіт приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод» за 2024 рік. URL: [https://pjsc.molokija.com/uploads/file\\_uploads/FS\\_Molokia2024\\_signed\\_1.pdf](https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/FS_Molokia2024_signed_1.pdf)

# ДОДАТКИ