

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Слободянюк Н.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Менеджмент» _____
(назва)

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

Виконав:

здобувач вищої освіти Ведмідцька Олександра Володимирівна _____
(прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник:

професор, д.е.н., професор Слободянюк Н.О. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Іванова Н.С.
підпис

« _____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Ведмідцькій Олександрі Володимирівні

_____ прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства
Керівник роботи д.е.н, проф. Слободянюк Н.О.
науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від “01” листопада 2022 р. № 362-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “09” червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи:

Фахова та наукова література з питань управління конкурентоспроможністю підприємства; фінансова звітність підприємств ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», інтернет-ресурси

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства; 2. Діагностика управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «15» листопада 2022 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 01.11.2022	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 06.03.2023	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 03.04.2023	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2023	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2023	
6	Попередній захист	до 05.06.2023	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 06.06.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 09.06.2023	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 12.06.2023	
10	Захист дипломної роботи	до 18.06.2023	

Здобувач ВО _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:
Сторінок 76, рисуноків 5, таблиць 10, додатків 7,
використаних джерел 51

Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність підприємства

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства

Мета дослідження: поглиблення теоретико-методичних основ та обґрунтування практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства

Методи дослідження: аналіз, синтез, методи систематизації, групування, порівняння і узагальнення, метод аналізу абсолютних і відносних величин, коефіцієнтний аналіз, метод експертних оцінок, SWOT – аналіз; графічний та табличний методи

Основні результати дослідження: досліджено етимологічну природу сутності «конкуренція», «конкурентна перевага», «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоспроможністю підприємства»; досліджено та виокремлено складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства; узагальнено методичні засади існуючих інструментів оцінки й управління конкурентоспроможності підприємства; проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 – 2021 роки; здійснено аналіз конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» відносно конкурентів; виконано оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»; обґрунтовано основні рекомендації щодо покращення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

Ключові слова: конкуренція; конкурентні переваги; конкурентоспроможність; управління конкурентоспроможністю підприємства; SWOT-аналіз; конкурентні сили

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутнісна складова поняття «конкурентоспроможність підприємства» та чинники, що її забезпечують	8
1.2 Поняття та зміст управління конкурентоспроможністю підприємства	13
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	20
2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод» та результатів його діяльності	23
2.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»	28
2.3 Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод»	41
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

За аналітичними розрахунками експертів відбувається значне стримання розвитку вітчизняного ринку молочної продукції, що зумовлено дією таких факторів: скорочення споживчого попиту на асортиментну молочну продукцію; соціально-економічні проблеми розвитку ринку праці (зростання безробіття, міграція трудових ресурсів, дефіцит робочої сили за галузями національної економіки), що призводить до зниження споживання молочної продукції, зростання собівартості виробництва через договірні зміни на вартість сировини та палива, енергетична криза, девальвація національної валюти, воєнний конфлікт з РФ тощо. Відтак, пошук резервів та шляхів покращення показників конкурентоспроможності підприємства є вкрай актуальним та своєчасним.

Серед вітчизняних і зарубіжних науковців вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства зробили: М. Портер, Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В., Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г., Безус П. І., Терефенко В. І., Толстова А. В., Котельнікова А.В. та ін. Разом з тим подальшого дослідження потребують питання щодо розвитку методології управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних основ та обґрунтування практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи необхідно виконати такі завдання:

- виконати контент-аналіз категорій «конкуренція», «конкурентна перевага» та «конкурентоспроможність підприємства», а також встановити їх логічний взаємозв'язок;
- виконати аналіз дефініції «управління конкурентоспроможністю підприємства» та запропонувати власне визначення;
- дослідити й систематизувати складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- узагальнити методичні засади щодо існуючих інструментів оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити практичну апробацію окремих методів управління та оцінки конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- надати оцінку основним техніко-економічним показникам діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.;
- ідентифікувати основних конкурентів досліджуваного підприємства та здійснити аналіз конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» відносно конкурентів;

- обґрунтувати практичні рекомендації щодо покращення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає конкурентоспроможність підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Результати дослідження кваліфікаційної роботи було одержано при застосуванні таких методів: аналіз та синтез, узагальнення (при дослідженні категорій «конкуренція», «конкурентна перевага», «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоспроможністю підприємства»); систематизації (при обґрунтуванні методичних складових управління конкурентоспроможністю підприємства, а також при систематизації методів оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємства); метод експертних оцінок (при здійсненні аналізу конкурентоспроможності підприємства); SWOT – аналіз; методи аналізу абсолютних і відносних величин, коефіцієнтний аналіз (при оцінці основних техніко-економічних показників діяльності підприємства); графічний та табличний методи (зادля візуалізації розрахунків); логічного узагальнення (при обґрунтуванні власних суджень дослідження).

Інформаційна база дослідження складалася із наукової літератури з питань управління конкурентоспроможністю підприємства, фінансових звітів підприємств ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПАТ «Вімм-Білль-Данн Україна», а також інформаційних джерел мережі Інтернет.

Основні результати роботи доповідались на VII Міжнародній науково-практичній конференції 28.04.23 р. м. Кривий Ріг:

Слободянюк Н.О., Ведмідцька О.В. Методичні основи управління конкурентоспроможністю переробних підприємств молочної галузі. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики*: матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф., м. Кривий Ріг, 28 квіт. 2023 р. Кривий Ріг, 2023. С. 242 - 245.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісна складова поняття «конкурентоспроможність підприємства» та чинники, що її забезпечують

В умовах мінливого ринкового середовища конкуренція та конкурентоспроможність підприємства виступають індикатором стійкості та ефективності його діяльності на довгострокову перспективу, а також свідчать про можливість генерувати підприємством стійкі конкурентні переваги над іншими суб'єктами господарювання в умовах невизначеності.

Загальновідомо, що конкурентоспроможність – це інтегральний показник переваг підприємства щодо формування комплексної порівняльної характеристики його складових: виробничих, ресурсних, інтелектуальних, інноваційних, трудових тощо.

Методологічна основа наукових досліджень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в точності, однозначності та системності понятійно-термінологічного складу такої категорії.

Крім того, етимологічна природа сутності «конкуренція», «конкурентна перевага» та «конкурентоспроможність підприємства», а також їх логічний взаємозв'язок викликає науковий інтерес щодо контент-аналізу таких дефініцій, в тому числі через неоднозначність їх трактувань представниками різних наукових шкіл. Очевидним є те, що такі поняття не можуть бути тотожними, оскільки різняться не тільки природою походження, але й характером прояву та відповідною складовою.

Так, Ж. В. Крючкова в своїй роботі наголошує на тому, що конкуренція виступає формою змагання між виробниками подібної продукції задля максимізації прибутку, а також є рушійною силою розвитку відповідного ринку товарів та послуг [1]. Ми погоджуємося з таким визначенням, оскільки саме природа прояву конкуренції передбачає застосування новітніх форм менеджменту задля посилення конкурентних переваг на основі покращення кількісно-якісних показників товарів та послуг виробника. Проте вважаємо, що таке тлумачення не достатньо характеризує динамічний характер прояву конкуренції.

Не можна не погодитися з думкою Лупака Р. Л. та Васильціва Т. Г., котрі констатують, що конкуренція є боротьбою, суперництвом, економічним явищем, процесом управління, тобто розкривають сутність категорії через її поведінкову, структурну та функціональну складову [2].

Закон України «Про захист економічної конкуренції» в редакції від 31.03.2023 р. містить положення щодо визначення сутності економічної конкуренції, під якою розуміють «змагання між суб'єктами господарювання з

метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [3].

Держава регулює та підтримує конкуренцію, створюючи однакові умови господарювання для всіх виробників в рамках дії антимонопольно-конкурентного законодавства. Це регламентується діючим Господарським кодексом України (ст.25): «уповноважені органи державної влади і органи місцевого самоврядування повинні здійснювати аналіз стану ринку і рівня конкуренції на ньому і вживати передбачених законом заходів щодо упорядкування конкуренції суб'єктів господарювання» [4].

Отже, конкуренція, на нашу думку, представляє собою економічне суперництво між виробниками товарів, послуг, робіт з метою максимізації прибутку та посилення конкурентних позицій на ринку, а також виступає індикатором інтенсифікації стимулювання раціонального використання матеріальних, фінансових, інтелектуальних, трудових ресурсів виробників на довгострокову перспективу.

Конкурентні переваги є порівняльною характеристикою та виступають в різноманітних формах в залежності від сфери діяльності виробника. Головним при визначенні конкурентних переваг залишається орієнтація на потреби споживачів, оскільки самі вони й формують попит на товари, послуги, роботи, а також впливають на показники ефективності продаж.

А. В. Троян надає наступне визначення конкурентним перевагам — «це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами» [5].

Лупак Р. Л. при визначенні конкурентних переваг наголошує на тому, що це є «результатом більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця» [2].

Погоджуємося з думкою більшості науковців [6-10], котрі при визначенні терміну «конкурентна перевага» акцентують на її змістовну складову у вигляді «переваг», що створюють для підприємств найбільш сприятливі умови для збільшення показників ефективності виробництва та продаж.

Конкурентні переваги мають бути значущими відносно галузі та ринку, відповідати критеріям стійкості, динамічності, прозорості та публічності, що складає фундамент при розробці рекламної стратегії зокрема.

Отже, взаємозв'язок між конкуренцією та конкурентними перевагами полягає в тому, що саме конкуренція виступає рушійною силою щодо формування конкурентних переваг, встановлюючи характер такої переваги порівняно з конкурентами підприємства, а також формуючи систему оціночних показників щодо досягнення оптимального рівня конкурентних переваг на

довгострокову перспективу, окреслюючи найбільш раціональні напрями розвитку економічного потенціалу підприємства.

Критичний аналіз літературних джерел дозволив встановити, що існує декілька підходів щодо розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства в залежності від рівня конкуренції. Загальновідомо, що саме в умовах конкуренції на ринку товарів та послуг виникає та проявляється конкурентоспроможність підприємства. За умови мінливого ринкового середовища саме конкурентоспроможність є критерієм адаптації виробників до нестабільних умов ведення бізнесу, а конкуренція є інструментом досягнення оптимального рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому.

В табл. 1.1 наведено результати контент-аналізу терміну «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.1 – Контент-аналіз змісту категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Зміст
Янковий О.Г.	«можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку» [11, с.7]
Катан Л. І.	«здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів» [12, с.36]
Крючкова Ж. В.	«міра реалізації його потенційних можливостей для забезпечення власних домінуючих переваг над конкурентами на конкретному ринку протягом певного періоду часу та в довгостроковій перспективі» [1, с.51]
Красняк О. П.	«ефективне застосування наявних технологій, методів управління, ресурсів, компонентів маркетингової діяльності, навичок і знань персоналу, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства» [13, с.36]
Портер М.	«положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників» [14, с.220]
Левицька А. О.	«здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках» [15, с.204]
Мазаракі А.А.	«відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку» [16, с.122]
Барібіна Я. О.	«здатність досягти найкращих результатів у конкретній сфері діяльності у процесі суперництва» [17, с.88]
Тридід О.М.	«оцінка його внутрішнього потенціалу (стану) стосовно конкурентів» [18, с.90]
Авторське тлумачення	це економічний стан суб'єкта господарювання, що підлягає управлінню та характеризує здатність підприємства досягти перевагу над конкурентами за складовими виробничого потенціалу та утримання конкурентних переваг на довгострокову перспективу в умовах невизначеності

Отже, результати контент-аналізу категорії «конкурентоспроможність підприємства» свідчать про деяку однозначність серед науковців щодо розуміння сутності такої категорії. Можна прослідкувати схожість визначень, що ґрунтуються на теорії конкурентних переваг М. Портера, де ключовим при визначенні конкурентоспроможності підприємства є зіставлення конкуруючих підприємств за відповідними показниками відмінності процесу розвитку чи рівнем компетентності.

Вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства виступає об'єктом управління, відтак, при визначенні авторське розуміння такої категорії містить таку ключову характеристику в частині формування конкурентних переваг за відповідними складовими виробничого потенціалу підприємства: матеріальні та нематеріальні ресурси, інновації, кадри, знання та навички, технології тощо.

На наш погляд, конкурентоспроможність підприємства є індикатором інвестиційної привабливості для інвестора, що пояснюється ефективним використанням всіх наявних ресурсів на основі виваженої політики виробництва та збуту.

Складовими конкурентоспроможності підприємства виступають не тільки відповідні здатності суб'єкта господарювання щодо виробництва конкурентоспроможних товарів, послуг та робіт, але й навички щодо розробки ефективної стратегії з підтримки показників конкурентоспроможності такого підприємства, наявності ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, наявності висококваліфікованих кадрів зі стратегічного менеджменту, функціонуванню системи моніторингу та ідентифікації ризиків різної етіології, що має вплив на процес управління конкурентоспроможністю підприємства тощо.

Задля конкретизації конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління необхідно ідентифікувати основні чинники, що її забезпечують.

Звернемося до визначення суті чинників конкурентоспроможності підприємства, під якими Жмайлова О. Г. пропонує розуміти наступне: «це елементи, процеси, явища, які впливають на показник або ряд показників виробничо-господарської діяльності чи соціально-економічного життя суспільства, які зумовлюють зміни відносної і абсолютної величини витрат на виробництво, а в підсумку на статус і рівень конкурентоспроможності самого підприємства» [19].

Так, Дмитрієв І.А. Кирчата І.М. Шершенюк О.М пропонують поділяти такі чинники на дві групи: макросередовище та мікросередовище. Нам імпонує така класифікація, бо вона є повною та конкретизує конкурентоспроможність підприємства за чинниками задля подальшого управління такими об'єктами, що в майбутньому дозволить ідентифікувати сильні та слабкі сторони виробника, а також є основою в розробці конкурентної стратегії виробництва та продажу.

Чинники конкурентоспроможності підприємства макросередовища:

- «політико-правові (державна підтримка галузей та регіонів, рівень конкурентоспроможності країни, галузі, регіону, кредитно-грошова, податкова, інноваційно-інвестиційна, фіскальна політики держави)» [14];
- «НТП (розвиток високотехнологічних, ресурсозберігаючих галузей, поява нових матеріалів, технологій, обладнання, підтримка науки та інноваційної діяльності)» [14];
- «екологічні (природно-ресурсний потенціал, клімат та стан екології)» [14];
- «демографічні (динаміка чисельності, соціально-економічний склад населення)» [14];
- «соціально-економічні (рівень життя населення, структура споживання, купівельна активність, менталітет населення, мобільність населення, зростання безробіття)» [14];
- «ринково-галузеві (ресурсний, трудовий та технологічний потенціал регіону, галузі, країни, наявність бар'єрів для вступу/виходу на ринок, реальні та потенційні конкуренти, ринкова інфраструктура)» [14].

Чинники конкурентоспроможності підприємства мікросередовища:

- «структурно-організаційні (виробнича, управлінська та організаційна структура підприємства, рівень кваліфікації управлінських кадрів, спеціалізація, концентрація, кооперація виробництва)» [14];
- «ресурсні (система та рівень технічного оснащення, можливість використання якісної сировини та матеріалів, диверсифікованість виробництва, професійний рівень виробничого персоналу)» [14];
- «техніко-технологічні (використовувані технології та технічна досконалість продукції, виробниче обладнання та устаткування підприємства, наявність патентної продукції, науково-технічний рівень виробництва)» [14];
- «економічні (рівень платоспроможності та ліквідності, рівень прибутковості, фінансова стабільність тощо)» [14];
- «соціологічні та культурологічні (внутрішньофірмова культура та психологічний клімат, імідж та репутація фірми, соціальне забезпечення та підтримка працівників)» [14].

Погоджуємося з думкою Жмайлової О.Г. [19] щодо виокремлення серед існуючої класифікації найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємства: сучасна інфраструктура обміну інформації (повинна характеризуватися своєчасністю, релевантністю та повнотою); наявність висококваліфікованих кадрів з питань стратегічного менеджменту, в т.ч. щодо формування ефективних конкурентних стратегій менеджменту за всіма рівнями управління підприємства; високотехнологічне виробництво, що генерує на перспективу високі показники конкурентних переваг на відповідному ринку серед конкурентів. Вважаємо, що саме такі чинники потребують більше людських ресурсів, часу та інвестицій, бо за природою виступають чинниками вищого порядку.

Отже, взаємозв'язок між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства проявляється в самому процесі, що передбачає рух від створення конкурентних переваг окремих товарів, робіт, послуг до формування конкурентоспроможності підприємства, як інтегральної характеристики здатності підприємства такі конкурентні переваги створювати, підтримувати й реалізовувати.

1.2. Поняття та зміст управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складовою загальної системи менеджменту суб'єкта господарювання, що передбачає створення, підтримання, розвиток й реалізацію конкурентних переваг підприємства на ринку товарів та послуг.

Серед науковців не існує єдиної точки зору щодо тлумачення категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства».

На думку Міненко С.І. управління конкурентоспроможністю підприємства – це «під функція менеджменту, що має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію» [20, с.32]. Таке визначення позбавлене структурної складової процесу управління, не конкретизує його за відповідними компонентами, такими як: суб'єкт, об'єкт, механізм управління тощо.

В свою чергу, Шегда А.В. розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як «зовнішню (ринкову) форму прояву ефективно-діючої системи управління внутрішньо організаційними процесами виробництва» [21, с.16]. В роботі науковець пропонує також використовувати наступні підходи в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства: «системний, синергетичний, цільовий, процесний, ситуаційний та рефлексивний» [21].

Пастухова Т. Ю. в роботі [22] систематизувала тлумачення управління конкурентоспроможністю підприємства за різними авторами, аналіз дозволив нам оцінити існуючі розбіжності в визначеннях та виокремити серед них ключові змістовні складові: конкретна функція менеджменту, важелі та способи впливу на реалізацію конкурентоспроможних товарів, діяльність щодо управлінських рішень, управління процесом формування конкурентних переваг, систематичний вплив на систему конкурентоспроможності.

Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. під управлінням конкурентоспроможністю підприємства, як і більшість науковців, пропонують розуміти функцію менеджменту підприємства щодо «формування, розвитку та реалізації конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції» [2, с.306].

Отже, пропонуємо під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміти управлінські рішення щодо генерації та розвитку конкурентних переваг підприємства відносно конкурентів задля посилення позицій на ринку та досягнення стратегічно важливих задач.

Аналіз наукових доробок виявив, що управління конкурентоспроможністю підприємства за природою виступає відкритою системою з наявними функціонал-блоками входу та виходу інформації, керівної та керованої систем, котрі взаємодіють через відповідні канали та потоки зворотного зв'язку [23].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є підтримання існуючого оптимального рівня функціонування підприємства та забезпечення засад щодо його постійного зростання на основі конкурентних переваг в умовах дії конкурентного середовища.

Складові методологічної основи управління конкурентоспроможністю підприємства систематизовано та представлено на рис.1.1.

Охарактеризуємо представлену схему, яка містить основні блоки: функції управління конкурентоспроможністю підприємства; пріоритети, принципи, підходи управління конкурентоспроможністю підприємства; методи формування конкурентних стратегій та технології (інструменти) управління конкурентоспроможністю підприємства [24-30].

В практичному застосуванні надана схема може бути доповнена та розширена іншими блок-схемами, що залежить від мети управління конкурентоспроможністю й досягнення бажаних конкурентних переваг підприємством.

«Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами управління є мета, суб'єкт, об'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління» [25, с.37]. Відповідно до методики такої концепції процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити алгоритмом поступових дій, що за характером є циклічним та системним.

Нова парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства базується на відповідних пріоритетах, сукупність яких представлена на рис.1.1. Реалізація таких пріоритетів призводить до формування нового стратегічного мислення, ієрархічності та інноваційності управління конкурентоспроможністю підприємства, позиціонування чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі, трансформації управління ресурсами в управління знаннями з метою нівелювання асиметрії в конкурентних перевагах, переходу до мережевої моделі управління конкурентоспроможністю підприємства, діалектичної взаємодії центрів відповідальності прийняття управлінських рішень щодо досягнення стратегічно важливих завдань управління [28].



Рисунок 1.1 – Схема методології управління конкурентоспроможністю підприємства, систематизовано за [24-30]

Сам цикл управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується через функції управління: цілевстановлення (ціль (або сукупність цілей) передбачає прогнозування майбутнього рівня конкурентоспроможності підприємства, якого необхідно досягти - виступає об'єктом управління); планування (передбачає формування стратегії та тактики реалізації поставлених цілей та задач управління конкурентоспроможністю підприємства, а також затвердження планів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і окремо за структурними підрозділами); організація (практична реалізація прийнятих планів управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розподіл ресурсів між напрямками операційної діяльності та центрами відповідальності); мотивація (покликана стимулювати суб'єктів управління збільшувати активність щодо інтенсифікації процесу управління конкурентоспроможністю підприємства); контроль (реалізується шляхом зіставлення досягнутого рівня конкурентоспроможності встановленим вимогам на основі кількісних показників згідно прийнятих стандартів контролю) [25, 31].

Наголошуємо, що цикл управління конкурентоспроможністю підприємства є замкнутим та відбувається за схемою: Встановлення мети (або Цілевстановлення) => Планування => Організація => Мотивація => Контроль => Встановлення мети (або Цілевстановлення).

Найбільш важливі принципи управління конкурентоспроможністю підприємства Міненко С.І. пропонує поділяти на групи:

- перша група принципів: «принцип єдиноузгодженості теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства; принцип системності управління; принцип наукової обґрунтованості управління; принцип розподілу та структурування об'єктів управління за їх важливістю; принцип багатокритеріальності; принцип ринковоорієнтованого підходу; принцип взаємоузгодженості програми підвищення конкурентоспроможності із цілями стратегії; принцип послідовності» [20, с. 37-38];

- друга група принципів: передбачає аналіз прояву конкуренції на ринку та оцінка показників діяльності мікроекономічного бізнессередовища (попит, інформаційна інфраструктура, науково-технічні здобутки тощо);

- третя і четверта групи принципів: відносяться до внутрішнього середовища в частині стратегічного («розробка портфеля конкурентних стратегій; розробка системи управління знаннями; забезпечення організаційного розвитку підприємства; забезпечення соціальної відповідальності підприємства» [20, с. 39]) і тактичного рівнів («розробка нових продуктів або поліпшення продуктивності продукції; зосередження ресурсів на виробництві найбільш прибуткової продукції; формування конкурентних менеджерів; активна інноваційна політика» [20, с. 39]).

Важливість принципів пояснюється їх практичною значимістю для власників бізнесу щодо оперативного застосування відповідно до обраної

групи принципів задля своєчасного, всебічного, повного та якісного проведення стратегічного аналізу.

Погоджуємося з науковцем Л. М. Березіною, котра пропонує систематизувати методи формування конкурентних стратегій наступним чином: «методи, які відображають ринкові позиції підприємства; методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства; методи, які оцінюють рівень фінансово-економічної діяльності» [25, с. 40].

Серед науковців існують розбіжності щодо розуміння та трактування методів управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, багато з них ототожнюють методи управління з методами оцінки конкурентоспроможності підприємства, що на наш погляд, не зовсім є коректним.

Ми поділяємо позицію науковця Міненко С.І., котра методи управління конкурентоспроможністю підприємства поділяє на: «організаційно-розпорядчі (розпорядження, конкретні вказівки, рішення за центрами виникнення проблем, оперативні, нормативні, централізовані методи); економічні (стимулювання інтересів, загальні правила, важелями в них є ціни, кредити, нормативи, самостійності у прийнятті рішень, довготривалі за термінами виконання); соціально психологічні (лідерство, особливості особистості, корпоративності і сприятливого психологічного клімату)» [20, с. 37]. Саме така класифікація передбачає виокремлення управління конкурентоспроможністю як об'єкту управління за центрами відповідальності.

Іншої класифікації щодо методів управління конкурентоспроможністю підприємства підтримуються науковці Шмиголь Н.М. та Соловйов О., котрі запропонували систематизовану класифікацію за відповідними групами: матричні методи, графічні методи, індексні методи та аналітичні методи управління [32], тобто науковці замінюють поняття «управління» на «оцінку».

Ще один приклад такої ситуації – це доробки науковця Толстової А.В., яка наголошує на практичному застосуванні саме «методів кількісної оцінки і аналізу конкурентоспроможності; методів прогнозування конкурентоспроможності та формування її стратегічних нормативів, методів підвищення фінансового рейтингу, маркетингових методів» [29, с. 183].

Задля ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно до використання наступні підходи:

1. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства – передбачає цілевстановлення, а чітка окреслена мета є основою такого управління, де підприємство виступає системою вищого порядку.

Підприємство функціонує як відкрита система на основі адаптивних (миттєве реагування на зміни в середовищі підприємства та альтернативне формування сценарію розвитку подій на виклик), підтримуючих механізмів (сукупність підтримуючих інструментів управління задля забезпечення стану рівноваги підприємства). Досвід розвитку теорії менеджменту щодо управління

підприємством, в т.ч. управління конкурентоспроможністю підприємства, ґрунтується на постійному супротиву між прибічниками консервативних, песимістичних сценаріїв розвитку та прихильниками оптимістичних, ризикованих, агресивних позицій.

Методологія дослідження передбачає функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, що складається з організаційно-економічного механізму управління, суб'єкта та об'єкта управління, блоків входу та виходу, що формують інформаційно-аналітичну базу щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за відповідними параметрами, канали зв'язку та інші потоки контролю управлінських рішень.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується через функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, аналіз та регулювання), а головною метою функціонування такого механізму залишається вплив на сфери забезпечення підприємства ресурсами: матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними, інтелектуальними тощо.

Функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства відбувається відповідно до чинного законодавства, що формує блок нормативно-правового забезпечення щодо інформації з розвитку питань конкурентоспроможності продукції, підприємства, галузі та країни в цілому.

Кривіцька В. В. та Зянько В. В. в своїй роботі виокремлюють етапи впровадження та реалізації організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства: «1. Проведення аналізу конкурентних сил, які впливають на підприємство. 2. Побудова логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. 3. Здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку. 4. Реалізація заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності» [34, с.5]. Вважаємо, що доцільним буде доповнення ще одним етапом – «Контроль та оцінка результатів реалізації затвердженої концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства», що надасть підприємству можливість своєчасно корегувати управлінські рішення щодо реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, отримувати релевантну інформацію за показниками конкурентних переваг та діагностувати стан конкурентоспроможності підприємства в залежності від впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступають: власники бізнесу, керівництво підприємства та його структурних підрозділів, а також держава та відомчі структури через відповідні органи та інституції [28, 31,33, 36].

Крім того, Воронюк Т.А. в залежності від рівня діяльності (стратегічний, тактичний, оперативний) пропонує поділ суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства на три групи: «керівники інституційного рівня, керівники управлінського рівня та керівники оперативного рівня» [35, с.146].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства виступає рівень конкурентоспроможності через систему формування конкурентних переваг підприємства.

«Керуючий вплив на об'єкти управління здійснюється через управління керованими факторами та адаптацію діяльності до дії некерованих, використання комплексу інструментів впливу, а також системи методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства» [35, с.147].

Отже, практична цінність від застосування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в нарощуванні конкурентних переваг та забезпеченні високого рівня показників рентабельності діяльності підприємства.

2. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає задля досягнення поставленої мети в межах прийнятої конкурентної стратегії розвитку підприємства здійснення процедури декомпозиції та диференціювання бізнес-процесів підприємства на окремі складові. Тобто за таких умов управління конкурентоспроможністю підприємства слугує процесом реалізації основних функцій менеджменту задля посилення та розвитку конкурентних переваг, а підприємство розглядається вже як система бізнес-процесів, а не структурних підрозділів.

3. Функціональний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає єдність управлінських функцій при здійсненні такого управління, але такий підхід за своєю природою виступає вторинним відносно процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства через постійні зміни та виклики макросередовища та зростаючий попит на нематеріальну складову конкурентних переваг.

4. Ситуаційний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає вибір із альтернативних варіантів розвитку подій та заснован на нестандартних та класичних управлінських технологіях, методиках та прийомах, що мають своє практичне застосування за конкретних обставин в умовах підвищеного впливу ризику [14, 28, 37].

Окрім зазначених класичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства деякі науковці обґрунтовують важливість інших специфічних: ресурсний, виробничо-збутовий, логічний, інноваційний, оптимізаційний, нормативний тощо [38,39].

Сукупність технологій (інструментів) управління конкурентоспроможністю підприємства, що наведено на рис.1.1, вважається

класичною задля досягнення максимального ефекту від їх застосування в системі менеджменту в межах ситуаційного підходу за певного набору обставин.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для проведення якісної діагностики стану управління конкурентоспроможністю підприємством актуальним є узагальнення методичних засад щодо існуючих інструментів оцінки конкурентоспроможності підприємства задля формування релевантної інформації щодо об'єкту управління.

Аналіз літературних джерел виявив відсутність єдиної уніфікованої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, що пояснюється розбіжністю в трактуваннях самого поняття «конкурентоспроможність».

Так, більшість науковців в своїх працях пропонують методи оцінки конкурентоспроможності підприємства групувати за відповідною класифікаційною ознакою [40-46]. А наявність існуючого різноманіття методів оцінки конкурентоспроможності підприємства залежить від форми представлення результатів такої оцінки.

Так, наприклад, Геращенко І.О., Шмадченко О.О. пропонують використовувати наступні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: метод бальної оцінки, метод переваг, матричний метод, метод профілів, метод інтегральної оцінки [42]. Дані методи дозволяють підприємству здійснити оцінку та порівняння конкурентних переваг й сформувати систему оціночних параметрів, але з точки зору менеджменту існуюча класифікація не є вичерпною та підлягає деталізації за параметрами оцінки.

Шаркаді М.М. стверджує, що необхідним є застосування саме кількісних (розрахунок переважно відносних коефіцієнтів, оцінка та прогноз конкурентних переваг підприємства за встановленою методикою) та якісних (низький ступінь математичної формалізації даних та трудомісткість реалізації через суб'єктивні моделі оцінки) підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства [40]. Науковець диференціює такі методи за групами: «матричні методи; методи оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії фірми і галузі; методи, засновані на теорії якості товару (зокрема на теорії маркетингу); методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; інтегральні методи» [40].

Охарактеризуємо деякі зазначені методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, виокремлюючи їх переваги та недоліки.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою: чотирискладовий показник концентрації CR4 (наразі не

використовується) та індекс Херфіндала-Хершмана. Суть методики полягає в виокремленні частки ринку, що займає суб'єкт господарювання, та за характером такого розподілу надати оцінку стану підприємства за ступенем домінування на ринку: аутсайтери; із слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією; лідери. Недоліки методу: неможливість розробити стратегію конкурентоспроможності підприємства через відсутність інформації щодо причин змін в конкурентних позиціях підприємства.

Матричний метод (матриця Ансоффа; матриця McKinsey; матриця конкурентних сил М. Портеру; матриця БКГ (Консалтингової групи Бостона)) передбачає використання таблиць (двовимірні матриці), побудованих за принципом системи координат задля оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням життєвого циклу товару (послуги). Переваги: простота застосування, висока репрезентативність оцінки, можливість дослідити зв'язки між структурними підрозділами підприємства. Недоліки: не має можливості здійснити аналіз причин змін в конкурентних перевагах підприємства, не враховує показник ефективності інвестицій, не стимулює покращення методів управління.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базуються на теорії ефективної конкуренції, відповідно передбачають виокремлення саме виробництва та збуту, а також управління фінансами в якості ключових індикаторів та оціночних параметрів діагностування рівня конкурентоспроможності підприємства. Переваги: можливість розрахувати аналітичні показники роботи підприємства за напрямками виробничо-збутової діяльності, оцінити стан виробничої сфери підприємства та показники його фінансової діяльності. Недоліки: існує вірогідність ускладнення розрахунків через наявність великої кількості показників, що подекуди дублюють один одного. При оцінці конкурентоспроможності підприємства не враховується якість та ціна товару.

Інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачають розрахунок єдиного інтегрального критерію на основі методу сум, середньої арифметичної зваженої, бальної оцінки, рейтингової щодо порівняння позицій підприємства відносно конкурентів тощо. Переваги: можливість оцінки зміни конкурентних позицій підприємства, високий рівень судження щодо конкурентної позиції підприємства. Недоліки: вірогідність суб'єктивізму через використання у деяких кількісних методах вагових коефіцієнтів.

Слід зазначити, що на практиці існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємств є взаємопов'язаними, тобто «залежно від ознаки класифікації, один і той самий метод може належати до різних груп. До прикладу, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним методом за формою подання результатів. Водночас, за показниками (змінними)

аналізу, вона характеризує ринкові позиції підприємства, а за рівнем ухвалення рішення належить до групи стратегічних методів» [45, с.114].

Вважаємо, що задля покращення управління конкурентоспроможністю підприємства необхідна максимальна деталізація таких оціночних методів, оскільки це дозволяє конкретизувати та отримати повну інформацію щодо стану об'єкта управління, приймати своєчасно управлінські рішення в межах діючої концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. Оптимальним є поєднання кількісних та якісних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки на практиці більшість оціночних показників представлені тільки в якісній формі, відтак постає необхідність застосування інструментарію трансформації вербальної інформації у цифрову, що призводить до похибок в розрахунках та має вплив на якість управлінського рішення.

На нашу думку, саме узагальнена класифікація основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що запропонована Сухановою А.В. (рис. А1 Додатку А), носить практичну цінність, оскільки ґрунтовано та всебічно включає основні класифікаційні ознаки, що конкретизує об'єкт управління. Наведена класифікація методів підлягає деталізації та визначенню комплексних показників конкурентоспроможності підприємства: ефективності виробництва, ділової активності, показників фінансового стану, показників ефективності організації збуту та просування продукції, показників ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства, стану підприємства на ринку цінних паперів (рис.А2 Додатку А). Результатом такої методичної оцінки стане вичерпна оперативна інформація щодо конкурентних позицій підприємства на ринку відносно існуючих конкурентів, визначення сильних та слабких сторін задля подальшої реалізації прийнятої стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Слабкі та сильні сторони підприємства підлягають ідентифікації із застосуванням методу SWOT-аналізу, що дозволяє виявити загрози внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, розробити та впровадити ефективні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. SWOT-аналіз не надасть чітку аналітику щодо змін показників, він є статичним за природою, проте він здатен на поточний момент надати загальну оціночну характеристику підприємству взагалі, потребує великого масиву даних для здійснення аналізу, що подекуди є досить витратним.

Слід також пам'ятати, що існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, що знайшли своє застосування в зарубіжному просторі ведення бізнесу не завжди можуть бути адаптовані до реалій функціонування українських підприємств. Відтак, вибір конкретного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства носить виключно індивідуальний характер та залежить від поставлених завдань, факторів та чинників конкурентного середовища, наявності інформаційно-аналітичної бази тощо.

2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод» та результатів його діяльності

Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства потребують практичної апробації.

Задля реалізації поставленої задачі нами обрано підприємство Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (скорочена назва: ТДВ «Яготинський маслозавод»), котре розміщується на ділянці площею 5,07 га в середмісті м. Яготин Київської області. Вид економічної діяльності за КВЕД – це «10.51 - перероблення молока, виробництво масла та сиру 46.33 - оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 47.11 - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами» [47].

З джерел офіційного сайту підприємства відомо, що «підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» почало свою діяльність в 1956 році. У лютому 1994 року об'єднання шляхом корпоратизації перетворене у відкрите акціонерне товариство «Яготинський маслозавод». 12 квітня 2017 року черговими Загальними зборами акціонерів ПАТ «Яготинський маслозавод» Протокол №1 прийнято рішення про припинення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» шляхом перетворення в Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» [47].

«Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. Кількість працівників на заводі становить більше 900 осіб. На сьогодні Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір» [47].

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до ГК «Молочний Альянс», «до складу якого входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном. Продукція випускається під брендами «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» та «Молочний альянс». Продуктовий портфель компанії збалансований таким чином, щоб забезпечити потреби широкого кола споживачів в різних товарних категоріях молочного ринку і ринку сирів» [47].

Вищим органом управління підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників.

Організаційна структура товариства ТДВ «Яготинський маслозавод» затверджена рішенням Наглядової ради Товариства та наведена на рис. Б1 Додатку Б. Згідно з результатами аудиторського висновку показники виконання плану з виробництва продукції за 2019 р., 2020 р. та 2021р. характеризувалися як «задовільно».

Результати аналізу змін в структурі виконання плану виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» за асортиментною групою товарів за 2019-2021 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз змін в структурі виконання плану виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» за асортиментною групою товарів за 2019-2021 рр.

Показники	Значення			Виконання плану виробництва (-;0;+), %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
сирково - творожна група,%	104	121	83	+ 4	+ 21	- 17
<i>цільномолочна група продукції розділена на:</i>						
кисломолочну групу, %	91	88	74	- 9	- 12	- 26
групу "Молоко", %	100	104	88	0	+ 4	- 12
групу "Сметана",%	103	118	90	+ 3	+ 18	-10
масла, %	77	98	75	- 23	- 2	-25

Джерело: розраховано автором за даними річної звітності підприємства [47]

Отже, за результатами аналізу змін в структурі виконання плану виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» за асортиментною групою товарів за 2019-2021 рр. можна зробити наступні висновки: спостерігається щорічна тенденція до зниження показників виконання плану виробництва за кисломолочною групою товарів: так в 2019 році план не виконано на 9%, в 2020 р. – на 12 %, а в 2021 р. – на 26%, що відбулося через часткову передачу виробництва кисломолочної продукції на ТДВ «Баштанський сирзавод»; план виробництва сирково-творожної групи було перевиконано в 2019 р. та 2020 р. відповідно на 4% та 21%, а вже в 2021 році – показник характеризувався недовиконанням в розмірі 17% до встановленого плану з виробництва; в 2019 р. план виробництва за групою товарів «масло» виконано на 77%, що відбулося внаслідок змін поставок вершків від підприємств холдингу МА; 2021 р. характеризувався недовиконанням плану з виробництва за всіма позиціями асортиментної групи товарів, що пояснюється суттєвим зростанням вартості сировини та витрат на збут продукції.

Проте, слід відзначити, що протягом 2019-2020 рр. на підприємстві було введено нові асортиментні позиції, що є позитивною тенденцією. Так, в 2019 підприємство ввело в виробництво групу товарів: сир кисломолочний 5% та 9,5%, кефір 1% пюр-пак фас 900 гр., стабілопак фас. 350 гр. В 2020 році асортимент розширено за рахунок нових груп: десерт сирковий, молоко ультрапастеризоване фасоване в тетра-фіно, йогурт густий стакан 280гр. В 2021 році на ТДВ «Яготинський маслозавод» нових асортиментних позицій введено не було.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 – 2021 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Показники	Значення			Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Активи (пасиви)	1357108	1549405	1574620	192297	25215	14,17	1,63
Основні засоби	299742	449730	417251	149988	-32479	50,04	-7,22
Оборотні активи	956393	1027446	1142041	71053	114595	7,43	11,15
Власний капітал, тис. грн.	528350	592784	529401	64434	-63383	12,20	-10,69
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	3160485	3166323	3103661	5838	-62662	0,18	-1,98
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	948	918	847	-30	-71	-3,16	-7,73
Продуктивність праці, тис. грн./особу	2707,54	2895,28	3287,49	187,74	392,21	6,93	13,55
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	15605,70	17835,95	19902,36	2230,25	2066,41	14,29	11,59
Фондовіддача, грн./грн.	10,54	7,04	7,44	-3,50	0,40	-33,23	5,65
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,30	3,08	2,72	-0,22	-0,36	-6,74	-11,81
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2566752	2657868	2784504	91116	126636	3,55	4,76
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	184741	129547	-63319	-55194	-192866	-29,88	-148,88

Джерело: розраховано автором за даними річної звітності підприємства [47]

Протягом 2019-2020 рр. діяльність підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» була прибутковою, проте на кінець 2020 року спостерігалось зниження показника чистого прибутку на 55 194 тис. грн., що у відсотковому

співвідношенні склало – 29,88%. А 2021 рік характеризувався для підприємства як збитковий. Сума збитку склала 63 319,0 тис. грн., що еквівалентно темпу зниження – 148,88%. Це негативна тенденція, яка пояснюється не тільки змінами в структурі витрат та їх зростанням, а й випередженням темпу зростання операційних витрат над темпами зниження чистого доходу від реалізації продукції.

Собівартість реалізованої продукції має сталу щорічну тенденцію до зростання: в 2020 році спостерігається приріст за показником в розмірі + 91 116,0 тис. грн., а в 2021 році + 126 636,0 тис. грн.

Середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства характеризується щорічним зменшенням кількості таких працівників: в 2020 році на 30 осіб, а в 2021 році на 71 особу.

Валюта активів (пасивів) підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» на кінець 2020 року збільшилась на 192 297 тис. грн. (+14,17%), а на кінець 2021 року збільшилась на 25215 тис. грн. (+1,63%). Це пояснюється відповідними змінами в структурі активів та пасивів підприємства (проілюстровано на рис. 2.1 та 2.2).

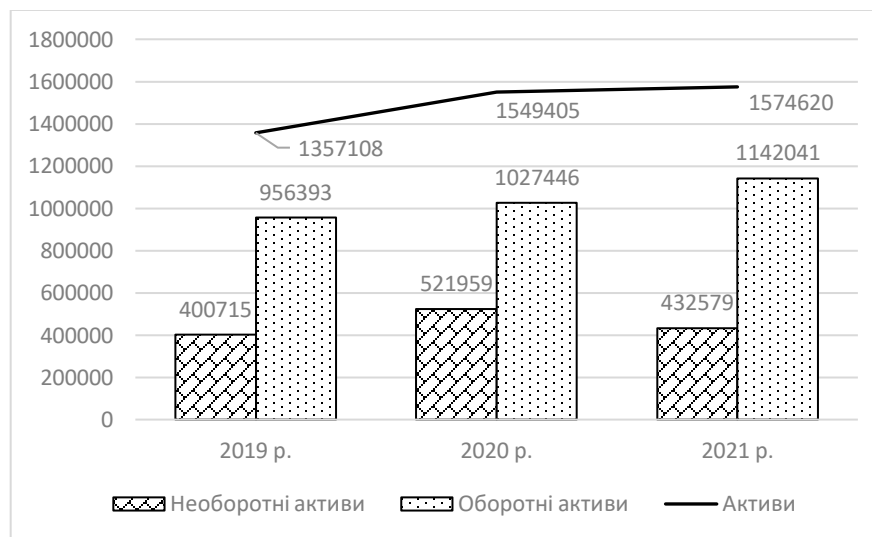


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни структури активів підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків В -Д

З рис. 2.1 можна зробити висновки щодо щорічного зростання суми оборотних активів в валюті балансу (в 2020 р. + 7,43%, в 2021 р. + 11,15%) – це пояснюється специфікою діяльності такого підприємства.

Необоротні активи підприємства в 2020 році зросли на + 30,26%, а в 2021 році знизилися на – 17,12 %.

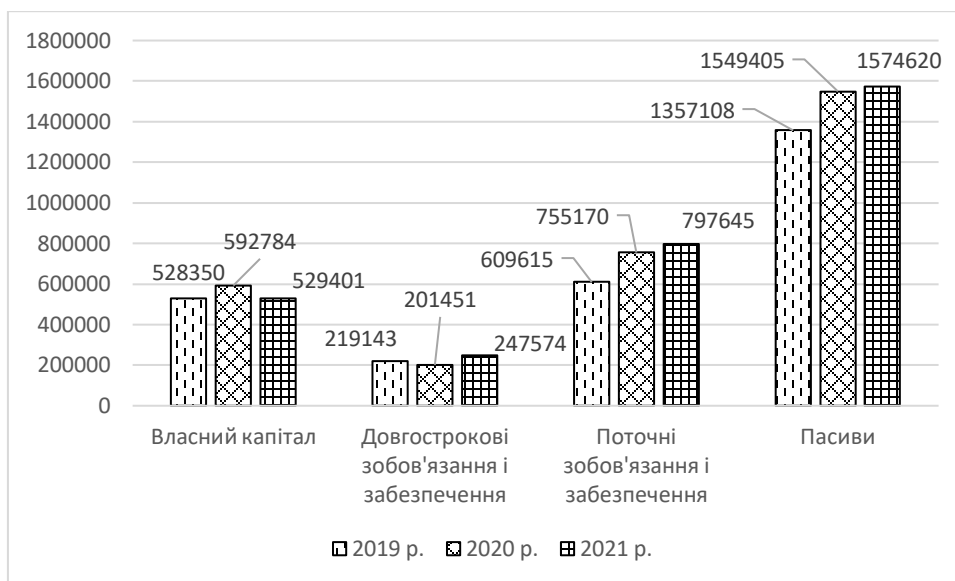


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни структури пасивів підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків В -Д

З рис. 2.2: сума власного капіталу підприємства на кінець 2020 року збільшилася на 64 434 тис. грн, а вже на кінець звітного 2021 р. показник мав від'ємний приріст в сумі 63 383 тис. грн. Поточні зобов'язання та забезпечення підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» щорічно зростають: в 2020 році на 145 555 тис. грн., в 2021 році на 42 475 тис. грн. Довгострокові зобов'язання та забезпечення підприємства в 2021 році відносно 2020 року зросли майже в 1,23 рази.

Показник продуктивності праці (з табл.2.2) щорічно зростає, що є позитивною тенденцією для підприємства, оскільки свідчить про ефективність використання основних виробничих фондів: в 2020 р. приріст склав + 6,93%, в 2021 р. приріст склав +13,55%.

Фондовіддача визначає кількість продукції, що виробляється на 1 грн основних засобів підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод». Показник фондовіддачі в 2021 році знизився на 3,5 грн/грн, що є негативним, а в 2021 році збільшився на 0,4 грн/грн. – позитивне явище.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів підприємства має щорічну негативну тенденцію до зниження, що характеризує зниження ефективності від використання оборотних коштів підприємством ТДВ «Яготинський маслозавод»: в 2020 році коефіцієнт знизився з 3,3 об. до 3,08 об. , тобто на 0,22 об., в 2021 році знизився вже з 3,08 об. до 2,72 об., тобто на 0,36 об. Така ситуація може свідчити про зростання потреби підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» в фінансових ресурсах задля підтримання поточного рівня активності.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

Воєнні дії на території України стали каталізатором до виникнення масштабної продовольчої кризи в світі, багато молочнотоварних ферм та переробних підприємств залишилися на окупованих територіях, проте вітчизняна молочна галузь змогла адаптуватися до існуючих вимог та здійснити значну міграцію поголів'я між областями, що є вкрай важливим з точки зору безперебійного постачання сировини для підприємств переробників молока. Окрім зазначеної проблеми для підприємств даної галузі існували ряд інших, що значно впливали на показники їх конкурентоспроможності в цілому.

Розглянемо основних конкурентів підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», що займають значну питому вагу на ринку молочної продукції України: «ТЕРРА ФУД» (торгові марки: Ферма, Premiale, Тульчинка, Біла лінія, Золотий резерв); Danone Україна (торгові марки: «Простоквашино», «Активіа», «Живинка», «Растішка», «Даніссімо», «Paw Patrol», «Alpro», «Danone»); ТОВ «Люстдорф» (торгові марки: «Селянське», «На здоров'я», «Бурьонка», «Смачно шеф», «Весела бурьонка», «Despicable Me», «Green Smile»); ТОВ «Мілкленд-Україна» (торгові марки: «Добряна», LatteR і «Коляда»); ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» (торгові марки: «Чудо», «Слов'яночка», «Марійка», «Агуня»); ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (торгові марки: «Галичина», «Галичанське», «ГоКарпати»).

Задля оцінки рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та аналізу його конкурентних переваг відносно інших підприємств виробників молочної галузі сформуємо вибірку дослідження з наступних підприємств: ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».

Першочерговим вбачається здійснення оцінки позицій підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» у конкурентному середовищі відносно галузі за допомогою концепції «П'ять сил Портера», де оцінці підлягають фактори: постачальники; покупці; перешкоди для входу/виходу; замітники та суперництво.

В табл. 2.3 наведено результати експрес аналізу конкурентного середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» за концепцією «П'ять сил Портера», на рис. 2.3 – результати оцінки конкурентних сил підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» відносно молочної галузі за моделлю «П'ять сил Портера».

Аналіз здійснено експертним методом на основі огляду ринку молочної галузі. Кожен фактор оцінено за шкалою від 1 до 6 балів, де 1 – це дуже низький рівень, від 1,1 до 2,5 – низький, від 2,6 до 3,5 – середній, від 3,6 до 5 – високий, від 5,1 до 6 – дуже високий рівень.

Таблиця 2.3 – Експрес аналіз конкурентного середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» за концепцією «П'ять сил Портера»

Сила/Оцінка	Оцінка наявності	Оцінка негативного впливу	Можливості парирування	Підсумковий рейтинг
Наявні конкуренти	5,8	5	5,4	5,4
Загроза появи нових гравців	3,2	1,3	2	2,5
Загроза появи товарів-замінників	3	1,5	1,2	3,3
Влада постачальників	4,8	2,7	3,1	4,4
Влада покупців	6	3,6	3,6	6

Джерело: розраховано автором



Рисунок 2.3 – Оцінка конкурентних сил підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» відносно молочної галузі за моделлю «П'ять сил Портера»

Джерело: розраховано автором

Отже, з табл.2.3 та рис.2.3 можна зробити висновки щодо існуючих загроз для конкурентних позицій підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за майже усіма факторами такої моделі: дуже високий вплив влади покупців, існуючої конкуренції в галузі, високий вплив влади постачальників, середній вплив загроз появи товарів-замінників, низький вплив чинника появи нових гравців на ринку молочної продукції. Це пояснюється наступним:

Експерти наголошують про тенденцію до падіння виробництва молока українськими підприємствами на фоні стрімкого зростання імпорту молочної продукції. Це відбувається внаслідок щорічного зменшення поголів'я корів, нестачі сировини для переробних вітчизняних підприємств, зростання імпорту молочної продукції із країн ЄС, спостерігається також стала тенденція до

перенасичення ринку однотипними молочними товарами, що негативно впливає на розвиток вітчизняної молочної галузі, створює нерівні умови для конкуренції вітчизняного виробника.

Основними бар'єрами входу на ринок молочної продукції залишаються: значні початкові капіталовкладення, використання високотехнологічного обладнання, обмежений доступ до ресурсів (розподіл постачальників сировини, розширення географії закупки), високий рівень стандартів та вимог до випуску молочної продукції, значна конкуренція, високі витрати на маркетинг. Відтак, вплив такого чинника на конкурентоспроможність підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» оцінено експертами як низький.

Перманентними загрозами від появи товарів-замінників (замість молочного жиру використовують суміш рослинних олій – так звані молокозмісні продукти) для досліджуваного підприємства є відносні конкурентні переваги таких товарів за показниками: здешевлення продукту, збільшення терміну його зберігання, стійкість до температурних змін тощо.

Крім того, стрімкий розвиток ринку рослинного молока в Україні з 2020 року свідчить про зростання попиту на рослинне молоко та модні тренди в області харчування. Рослинне молоко (вівсяне, гречане, мигдальне, соєве, кокосове) має ряд переваг: не містить холестерин, лактози та казеїну, проте не може повністю замінити коров'яче, може також викликати алергію, у складі зустрічаються найрізноманітніші харчові добавки: консерванти, стабілізатори та емульгатори, містить іноді цукор.

Розвиток ринку рослинного молока в Україні стримує його більш висока ціна порівняно з традиційним коров'ячим молоком, однак, на фоні зниження обсягів виробництва молочної продукції підприємством ТДВ «Яготинський маслозавод» через відповідне зниження купівельної спроможності та попиту (в тому числі внаслідок еміграції населення), а також зростання імпорту молочної продукції за останні роки відбувається посилення впливу чинника товарів-замінників на конкурентні позиції підприємства.

Основними проблемами взаємовідносин між постачальниками сировини та переробними підприємствами молочної галузі є суперечливі питання ціноутворення, скорочення обсягів виробництва молока на фермах, збільшення логістичних витрат, відтак це призводить до зростання недозавантаженості переробних підприємств. Проте з конкурентних позицій цей фактор врегульований діючою розгалуженою системою постачальників, переробні підприємства здатні контролювати негативний прояв цінкових коливань, оскільки фермам на постійній основі необхідно здавати сировину через короткий термін зберігання.

Ринкова влада споживачів (покупців) для підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» є дуже високою, оскільки споживачі легко можуть знайти іншого виробника аналогічної однотипної молочної продукції. Відтак, експерти оцінили вплив такого чинника як дуже високий.

Наразі доцільним буде виконання SWOT – аналізу діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» задля виявлення сильних та слабких сторін підприємства, їх зіставлення з ринковими можливостями, обґрунтування конкурентних переваг та впровадження дієвих конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємства тощо.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу для ТДВ «Яготинський маслозавод»

	<p><u>МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES):</u> Можливість розширення асортименту продукції задля потреб споживачів; Захоплення нових сегментів регіональних ринків; Інтенсифікація експорту; Ріст рівня попиту на молочну продукцію; Модернізація устаткування</p>	<p><u>ЗАГРОЗИ (THREATS):</u> Військові дії в країні, втрата активів підприємства Неприятлива зміна цін та курсу іноземних валют; Зростання ринкової влади споживачів; Зміна потреб споживачів; Підвищення цін на сировину; Зниження якості сировини; Зниження платоспроможності населення; Зниження рівня інвестиційної активності Міграційні процеси</p>
<p><u>СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS):</u> Широкий асортимент продукції; Популярність торгової марки; Дотримання міжнародних стандартів якості; Постійна присутність асортиментних новинок; Маркетингова підтримка; Натуральність продукція та її висока якість Стійка позитивна динаміка зростання Постійне оновлення технологічних процесів та устаткування</p>	<p><u>Сильні сторони і можливості (STRENGTHS- OPPORTUNITIES):</u> Зменшення собівартості продукції внаслідок підвищення високотехнологічної складової виробництва; Зростання частки ринку за рахунок гарної ділової репутації; Розвиток дистрибуції та експорту продукції; Утримання ціни на групу товарів за рахунок завантаження виробничих потужностей</p>	<p><u>Сильні сторони і загрози (STRENGTHS- THREATS):</u> Довгострокові договірні відносини з ключовими постачальниками сировини; Розширення товарного асортименту та вихід на інший сегмент ринку; Підвищення якості продукції за рахунок новітніх технологій переробки сировини</p>
<p><u>СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES):</u> Сильна залежність від цін на сировину та матеріали; Вплив сезонності на споживання; Імпортовані товари-замінники; Відсутність маркетингового відділу; Подорожчання логістичних витрат; Низька якість сировини</p>	<p><u>Слабкі сторони і можливості (WEAKNESSES- OPPORTUNITIES):</u> Здійснення агресивної збутової політики; Розширення асортименту за рахунок суміжної продукції</p>	<p><u>Слабкі сторони і загрози (WEAKNESSES-THREATS):</u> Втрата сегменту ринку через окупацію; Зростання імпорту молочної продукції через зниження якості сировини та потреби споживача; Зниження інвестиційної привабливості через погіршення фінансового стану підприємств</p>

Джерело: побудовано автором

Результати SWOT-аналізу свідчать про існуючі загрози та ризики щодо конкурентних переваг ТДВ «Яготинський маслозавод», що в цілому характерні для розвитку молочної галузі в умовах воєнних дій: скорочення виробництва молочної продукції, зростання собівартості, низька купівельна спроможність покупців, зростання імпорту товарів-замінників, втрата сегменту ринку через окупацію, втрата активів підприємства, зростання відпускних цін на молочну продукцію через інфляційні процеси, проблеми з енергопостачанням та цінові коливання на світовому ринку молочної продукції. За результатами експертних висновків можна стверджувати, що низькі продажі в січні 2023 р. зумовило зупинку виробництва м'яких сирів ТМ «Яготинське»: «Любительський», «Адигейський», «Бринза». Через воєнні дії керівництво призупинило інвестиційні процеси та оновлення технологічного обладнання. Оскільки підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» входить в групу компаній «Молочний Альянс», для нього характерним є впровадження єдиних стандартів управління відповідно до прийнятої конкурентної стратегії розвитку. Виробник перезапустив виробництво сирів «Моццарелла» та «Сулугуні», перемістивши технологічне обладнання Баштанського сирзаводу (Миколаївська обл.) із пошкодженого росіянами заводу на інше підприємство. Крім того, через загрозу обстрілу великих торговельних мереж підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» взяло на себе часткову відповідальність за можливу втрачену продукцію власного виробництва.

Сильні сторони підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» та його можливості в частині дотримання міжнародних стандартів з якості виробництва молочної продукції, наявний широкий асортимент продукції, популярність торгової марки, постійне оновлення технологічних процесів та устаткування, захоплення нових сегментів регіональних ринків збуту, інтенсифікація експорту – в сукупності створює позитивні перспективи щодо посилення конкурентних переваг на довгострокову перспективу розвитку. Так, за повідомленням прес-центру ТДВ «Яготинський маслозавод» в січні 2023 року відбулося розширення асортиментного портфелю підприємства за рахунок випуску нових товарів: «молоко коров'яче питне ультрапастеризоване 1% жиру та молоко коров'яче питне ультрапастеризоване «До кави» 2% жиру в пакованні Tetra Fino масою 900 г» [48]. В умовах блекауту керівництво підприємства вирішило звернутися до альтернативних джерел енергії: так, котельні було переведено на альтернативне дизельне паливо, придбано резервні генератори задля можливості завершення технологічних процесів. Проте електроенергія, яка отримана від роботи дизельних генераторів, майже удвічі дорожча від мережевої, що призводить до зростання собівартості молочної продукції [49].

Задля нейтралізації негативного впливу дії ризиків різного походження на діяльність підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідним вбачається обґрунтування дієвих маркетингових стратегій. У висновках та рекомендаціях до кваліфікаційної роботи на основі результатів оцінки SWOT-аналізу ми

обґрунтуємо відповідні стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Наразі виконаємо оцінку конкурентоспроможності підприємства за допомогою методу балів, який передбачає кількісну оцінку конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» в порівнянні з іншими підприємствами молочної галузі: ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».

Оцінка конкурентоспроможності за методом балів здійснюється на основі показників фінансово-економічного стану підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр. відповідно до алгоритму дій:

1. Оцінка показників фінансово-економічного стану підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

2. Складання матриці за технічною, економічною, маркетинговою та фінансовою складовою діяльності досліджуваного підприємства та підприємств-конкурентів. Розрахунки виконаємо станом на кінець 2021 року задля актуалізації оціночних параметрів конкурентних переваг підприємств, що формують вибірку дослідження.

3. Визначення найкращого результату (еталону) за кожним з показників діяльності серед всіх підприємств – оцінюється в 10 балів. Співставлення показників фінансово-економічного стану підприємств ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» з таким еталонним значенням та виставлення пропорційної кількості балів відносно еталону за відповідними складовими матриці.

4. На основі методу вагових коефіцієнтів знаходимо зважену суму технічної, економічної, маркетингової та фінансової складової діяльності підприємства як добуток суми відповідної складової на її вагу.

Шкала встановлених вагових коефіцієнтів:

Технічна складова	0,20
Економічна складова	0,20
Маркетингова складова	0,35
Фінансова складова	0,25

5. Розраховуємо загальну бальну оцінку конкурентоспроможності підприємств ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».

Результати аналізу основних показників фінансово-економічного стану підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр. наведено в табл. 2.5-

Таблиця 2.5 – Аналіз коефіцієнтів платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Показник	нормативне значення	рік			Абсолютне, +/-	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,39	0,38	0,34	-0,01	-0,05
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,4-0,6	0,61	0,62	0,66	0,01	0,05
коефіцієнт фінансового ризику	< 1	1,57	1,61	1,97	0,05	0,36
коефіцієнт фінансової стійкості	≥ 1	0,55	0,51	0,49	-0,04	-0,02
коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,1$	0,66	0,46	0,65	-0,20	0,19
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	0,13	0,07	0,08	-0,06	0,02
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	підвищення	0,15	0,14	0,33	-0,01	0,18

Джерело: розраховано автором за даними річної звітності підприємства [47]

Коефіцієнт фінансової автономії не відповідає встановленому нормативному значенню протягом 2019-2021 рр. та має негативну тенденцію до зниження. На початок 2019 року підприємство здатне було профінансувати 39% активів за рахунок власного капіталу, проте вже на кінець 2020 року тільки 34% активів за рахунок власних коштів, що свідчить про низьку стійкість підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» в середньостроковій перспективі.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу має тенденцію до зростання, що свідчить про незначне підвищення фінансових ризиків. Так, в 2021 році 66% активів ТДВ «Яготинський маслозавод» фінансувалися за рахунок позикового капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику щорічно зростає: в 2020 році на 0,05 п., а в 2021 році на 0,36 п., що свідчить про зростання позикових коштів, залучених на 1 грн. вкладених в активи власних коштів підприємства.

Протягом 2019-2021 рр. підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» не здатне залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі, оскільки коефіцієнт фінансової стійкості нижче встановленого нормативного значення та має щорічну тенденцію до зниження. На кінець 2021 року тільки 49% активів підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» здатне фінансувати за рахунок власного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами тільки в 2019 році відповідає нормативу та свідчить про здатність ТДВ

«Яготинський маслозавод» фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. В 2020 р. та 2021 р. підприємство фінансово залежить від зовнішніх кредиторів: в 2020 році підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» здатне профінансувати 7% своїх оборотних активів за рахунок власного капіталу, а в 2021 році – вже 8%.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом 2019-2021 рр. вище нормативного значення, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» і частини оборотних.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів на кінець 2021 року збільшився на 0,18 п. та склав 0,33 п., що свідчить про здатність ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідати за своїми найбільш терміновими зобов'язаннями, використовуючи власні обігові кошти підприємства. Протягом 2019-2021 рр. підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» здатне фінансувати частину свого оборотного капіталу.

В табл.2.6 наведено результати аналізу показників ліквідності та ділової репутації підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників ліквідності та ділової репутації підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Показники	рік			Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт оборотності активів	2,72	2,18	1,99	-19,8%	-8,8%
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,87	3,19	2,86	-17,4%	-10,4%
Коефіцієнт оборотності запасів	23,52	19,46	16,78	-17,2%	-13,8%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,57	7,38	7,15	-22,9%	-3,1%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,24	3,89	3,59	-8,2%	-7,9%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,032	0,014	0,040	-57,2%	193,7%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,393	1,140	1,224	-18,2%	7,3%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,569	1,361	1,432	-13,3%	5,2%

Джерело: розраховано автором за даними річної звітності підприємства [47]

Щорічне зниження коефіцієнту оборотності активів підприємства свідчить про неефективність використання таких активів ТДВ «Яготинський маслозавод»: в 2020 р. такий показник знизився на 19,8%, а в 2021 р. знизився на 8,8%. На кінець 2021 року ТДВ «Яготинський маслозавод» продано 1,99 грн молочної продукції на кожну гривню використаних активів, в порівнянні в 2019р. показник мав значення 2,72 грн/грн.

Зниження коефіцієнту оборотності оборотних активів протягом періоду дослідження свідчить про те, що підприємству ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно більше ресурсів для підтримання поточного рівня активності.

Оборотність запасів підприємства знизилася з 23,52 об./рік (2019 р.) до 16,78 об./рік (2021 р.), що є негативним явищем та пояснюється зниженням рівня виробництва та збуту 2021 р., проте розрахункові показники вище встановленого нормативу для підприємств переробної галузі 4,5 - 8.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТДВ «Яготинський маслозавод» щорічно знижується та не відповідає встановленому нормативу (для підприємств переробної галузі та виробництва продуктів харчування нормативне значення 8 об./рік). Так, в 2019 році дебіторська заборгованість підприємства зробила 9,57 об., в 2020 році показник знизився на 22,9 % та склав 7,38 об., а в 2021 р. відбулося зниження ще на 3,1% - значення показника становило 7,15 об./рік.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ТДВ «Яготинський маслозавод» має щорічну тенденцію до зниження: в 2020 році знизився на 8,2%, в 2021 році на 7,9%, відтак швидкість розрахунків підприємства з постачальниками та кредиторами сповільнюється. Дебіторська заборгованість перевищує кредиторську заборгованість підприємства, що свідчить про те, що ТДВ «Яготинський маслозавод» не використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів.

Протягом 2019-2021рр. коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає встановленому нормативному значенню 01,-0,2 та свідчить про те, що підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» не може вчасно погасити борги у випадку, якщо термін таких платежів настане незабаром. В 2021 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає тільки близько 0,04 гривні грошових коштів та їх еквівалентів.

Оскільки протягом 2019-2021 рр. коефіцієнти швидкої ліквідності сягали значення вище нормативного (0,5-1), це свідчить про здатність підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів.

Коефіцієнт загальної ліквідності підприємства протягом 2019-2021 рр. був нижче встановленого нормативного значення (норматив = 2) та мав нестабільну

тенденцію до змін: в 2020 році спостерігається зниження такого показника на 13,3%, а в 2021 році відповідно його зростання на 5,2%. В 2020 році 1,36 грн поточних активів підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» припадала на одну гривню його поточних зобов'язань, а в 2021 році відповідно 1,43 грн/грн. В цілому протягом 2019-2021 рр. діяльність підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» була ліквідною.

В табл. 2.7 станом на 2021 рік наведено показники діяльності конкуруючих підприємств за їх технічною, економічною, маркетинговою та фінансовою складовою, що дозволило сформувати відповідну матрицю досліджень для подальшого застосування бального методу оцінки конкурентоспроможності таких підприємств.

Таблиця 2.7 – Складові показників діяльності конкуруючих підприємств за 2021 рік.

Показники	Підприємства			Найбільше значення
	ТДВ «Яготинський маслозавод»	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	ПАТ «Вімм- Білл- Данн Україна»	
Технічна складова				
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,54	0,71	0,46	0,71
Фондовіддача, грн./грн.	7,44	11,88	1,28	11,88
Матеріаловіддача грн./грн.	1,39	1,32	9,84	9,84
Економічна складова				
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	508,97	120,56	854,50	854,50
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	3287,49	1182,51	883,51	3287,49
Рентабельність активів, %	-4,05	1,62	8,32	8,32
Маркетингова складова				
Середня вартість реалізованої одиниці товару, грн./уп.	52,38	44,86	52,25	52,38
Коефіцієнт витрат на збут, грн./грн.	0,09	0,25	0,01	0,25
Рентабельність продажів, %	-2,04	0,48	18,58	18,58
Фінансова складова				
Коефіцієнт оборотності активів, обертів/рік	1,99	3,35	0,45	3,35
Коефіцієнт фінансової автономії	0,34	0,05	0,46	0,46
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,43	0,78	9,04	9,04

Джерело: розраховано автором за даними річної звітності підприємств [47, 50, 51]

В табл. 2.8 наведено результати розрахунків бальної оцінки складових діяльності конкуруючих підприємств з урахуванням їх ваг.

Таблиця 2.8 – Матриця бальної оцінки складових конкуруючих підприємств за 2021 рік.

Показники	Підприємства		
	ТДВ «Яготинський маслозавод»	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	ПАТ «Вімм- Біль- Данн Україна»
Технічна складова			
Коефіцієнт придатності основних засобів	7,61	10,00	6,48
Фондовіддача, грн./грн.	6,26	10,00	1,08
Матеріаловіддача грн./грн.	1,41	1,34	10,00
Сума	15,28	21,34	17,56
Вага	0,20		
Сума з урахуванням ваги	3,06	4,27	3,51
Економічна складова			
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	5,96	1,41	10,00
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	10,00	3,60	2,69
Рентабельність активів, %	-4,87	1,95	10,00
Сума	11,09	6,96	22,69
Вага	0,20		
Сума з урахуванням ваги	2,22	1,39	4,54
Маркетингова складова			
Середня вартість реалізованої одиниці товару, грн./уп.	10,00	8,56	9,98
Коефіцієнт витрат на збут. грн./грн.	3,60	10,00	0,40
Рентабельність продажів, %	-1,10	0,26	10,00
Сума	12,50	18,82	20,38
Вага	0,35		
Сума з урахуванням ваги	4,38	6,59	7,13
Фінансова складова			
Коефіцієнт оборотності активів, обертів/рік	5,94	10,00	1,34
Коефіцієнт фінансової автономії	7,39	1,09	10,00
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,58	0,86	10,00
Сума	14,91	11,95	21,34
Вага	0,25		
Сума з урахуванням ваги	3,73	2,99	5,34

Джерело: розраховано автором

Загальна бальна оцінка конкурентоспроможності підприємств ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПАТ

«Вімм-Білл-Данн Україна» наведено в табл. 2.9, результати проілюстровано на рис. 2.4.

Таблиця 2.9 – Загальна оцінка конкурентоспроможності підприємств

Складові конкурентоспроможності	Підприємства		
	ТДВ «Яготинський маслозавод»	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»
Технічна	3,06	4,27	3,51
Економічна	2,22	1,39	4,54
Маркетингова	4,38	6,59	7,13
Фінансова	3,73	2,99	5,34
Загальна оцінка конкурентоспроможності підприємства	13,38	15,23	20,52

Джерело: розраховано автором

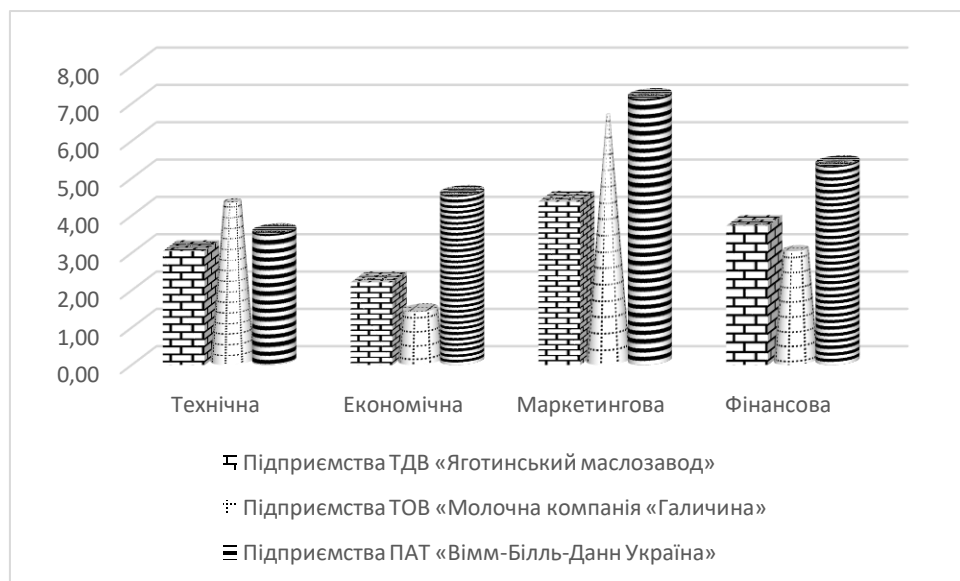


Рисунок 2.4 – Бальна оцінка конкурентоспроможності підприємств ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Джерело: розраховано автором

Отже, результати бальної оцінки конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволили зробити наступні висновки:

1) станом на 31 грудня 2021 року підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» є аутсайдером за показниками загальної оцінки конкурентоспроможності серед досліджуваних підприємств ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна». Ранг конкурентоспроможності за місцями: ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» (20,52 б.) – 1 місце (лідер); ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (15,23 б.) – 2 місце; ТДВ «Яготинський маслозавод» (13,38 б.) – 3 місце.

2) Складання матриці за технічною, економічною, маркетинговою та фінансовою складовою діяльності досліджуваного підприємства та підприємств-конкурентів дозволило виявити слабкі місця ТДВ «Яготинський маслозавод», що знижують його конкурентні переваги та в цілому показники конкурентоспроможності на ринку молочної продукції.

Так, за технічною складовою діяльності (3,06 б.) підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» поступається лідеру за такою складовою ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (4,27 б.) та ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» (3,51 б.). Це пояснюється тим, що станом на кінець 2021 року придатність основних фондів ТДВ «Яготинський маслозавод» склала 54%, а придатність основних фондів ТОВ «Молочна компанія «Галичина» склала 71%, що свідчить про кращий технічний стан виробничих потужностей підприємства-конкурента. Матеріаловіддача по підприємству ТДВ «Яготинський маслозавод» (1,39 грн/грн) була вищою, ніж по підприємству ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (1,32 грн/грн), проте ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» зайняв лідируючі позиції з матеріаловіддачі (9,84 грн/грн), що свідчить про більш ефективне використання предметів праці на такому підприємстві.

Через отриманий підприємством ТДВ «Яготинський маслозавод» збиток 2021 р. в сумі 63319 тис. грн. показники рентабельності мали від'ємне значення, відтак це вплинуло на економічну та маркетингову складову діяльності підприємства, що відобразилося їх зменшенням в сукупності бальної оцінки складової підприємства.

За коефіцієнтом оборотності активів підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» поступилося тільки ТОВ «Молочна компанія «Галичина», що свідчить про більш ефективне використання ресурсів, залучених для організації виробництва підприємством-конкурентом, а за показниками фінансової автономії та поточної ліквідності - поступилося підприємству ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».

В цілому підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» на кінець 2021 року знаходиться у вразливому становищі: високий рівень конкуренції, в т.ч. поява на ринку імпортової молочної продукції, падіння рівня купівельної спроможності населення, зростання собівартості через здорожчання сировини

та енерговитрат, сильні підприємства-конкуренти, не достатній рівень оновлення виробничих фондів, зниження показників рентабельності активів та рентабельності продажів, що потребує оперативних управлінських рішень керівництва та розробки дієвої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу.

2.3. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналіз та оцінка фінансової звітності підприємства за 2019-2021 рр., відповідних звітів про управління, інших документів щодо діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволив надати всебічну оцінку організації та ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства. Автор кваліфікаційної роботи прийшов до висновку, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» відбувається на основі системно-процесного підходу відповідно до прийнятої стратегії розвитку підприємства. Події та діяльність, що вплинули на процес управління конкурентоспроможністю підприємства наступні:

1. Організаційна структура підприємства не передбачає виокремлення відділу маркетингу як структурного підрозділу підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

2. Конкурентні переваги було покращено за рахунок розширення асортименту товарів: в 2020 р. на підприємстві введено нові асортиментні позиції: «десерт сирковий, йогурт густий стакан 280 гр, молоко ультрапастеризоване фасоване в тетра-фіно» [47]. В 2021 році нових асортиментних позицій на підприємстві введено не було.

3. Потребує реорганізації структура діючих центрів відповідальності підприємства, що формує відповідну інформацію щодо стану ринку молочної продукції, конкурентного середовища, конкурентних позицій підприємства тощо.

4. Повністю амортизовані основні засоби продовжують використовуватися в діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», що свідчить про невідповідність облікових оцінок вимогам МСБО «Основні засоби». У підприємства відсутні основні засоби, що тимчасово не використовуються, а також контрактні зобов'язання про придбання таких основних фондів. Придатність основних фондів складає 54%, що значно знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Станом на кінець 2021 року ТДВ «Яготинський маслозавод» має в заставі основні засоби вартістю 317 411

тис. грн. під кредитну лінію АТ «Креді Агріколь Банк». Протягом 2021 р. ТДВ «Яготинський маслозавод» не придбавало та не продавало майнові комплекси.

5. Протягом 2021 року підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» не змінювало умови контрактів, не порушувалися положення договірних умов з постачальниками, умови праці працівників не змінювалися, не відбувалося скорочення робочого часу, не відбувалося знецінення активів, в т.ч. запасів підприємства.

6. Через воєнні дії на сході та півдні України тимчасово призупинено поставки продукції дистриб'юторам, що має негативний вплив на рівень доходу та суттєво знижує ринок збуту підприємства.

7. Довгострокова дебіторська заборгованість ТДВ «Яготинський маслозавод» із ТОВ «Сільпо-Фуд» на кінець 2021 року склала 936,0 тис. грн.

8. Внаслідок економічної кризи молочної галузі станом на 31.12.2021 р. кількість операційного ризику підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується як «значна», сукупний ризик високий з тенденцією до зростання.

9. «На ТДВ «Яготинський маслозавод» впроваджена та сертифікована системи управління якістю (СУЯ) та система керування безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 22000:2019» [47].

10. «Оновлення інтегрованої системи управління проводиться шляхом постійної реконструкції, модернізації технологічних процесів виробництва, придбанням та встановленням додаткового обладнання. Для покращення якості та безпечності виготовленої продукції, санітарного стану підприємства та економії паливно-енергетичних ресурсів керівництво складає план капітальних інвестицій з вказаними цілями на наступний рік» [47].

11. «Підприємство постійно вивчає передові технології в галузі виробництва молочної продукції, аналізує ринкові тренди, смаки споживачів, стан та перспективи розвитку ринків молочних продуктів харчування. ТДВ «Яготинський маслозавод» розробляє нові види продукції, постійно оновлює її смаки, змінює та вдосконалює рецептури своєї продукції згідно з вподобаннями споживачів» [47].

Отже, ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» можна вважати «задовільною», проте такою, що потребує оперативних відповідних управлінських рішень та дієвих інструментів щодо покращення конкурентних переваг підприємства. Це підтверджується аналітичними результатами оцінки конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» та його конкурентною позицією на ринку молока в умовах посиленої дії ризиків різної етіології.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Розвиток економіки знань, збільшення інноваційно-інвестиційної складової виробництва, зміни в кон'юктурі ринку, зростання споживчих потреб, поява товарів-замінників, інтенсифікація конкуренції тощо змушує підприємства постійно вдосконалювати конкурентні стратегії розвитку та впроваджувати дієві механізми зміцнення своїх конкурентних позицій, покращувати конкурентні переваги та підвищувати конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

Кваліфікаційна робота містить основні науково-методичні та теоретичні положення щодо розвитку питань з пошуку джерел зміцнення конкурентних переваг та зростання конкурентоспроможності підприємства молочної галузі в умовах дії ризиків різної етіології.

В теоретичній частині кваліфікаційної роботи автор дослідив етимологічну природу сутності «конкуренція», «конкурентна перевага» та «конкурентоспроможність підприємства», а також встановив їх логічний взаємозв'язок. Встановлено, що такі поняття не можуть бути тотожними, оскільки різняться не тільки природою походження, але й характером прояву та відповідною складовою.

Обґрунтовано, що взаємозв'язок між конкуренцією та конкурентними перевагами полягає в тому, що саме конкуренція виступає рушійною силою щодо формування конкурентних переваг, встановлюючи характер такої переваги порівняно з конкурентами підприємства, а також формуючи систему оціночних показників щодо досягнення оптимального рівня конкурентних переваг на довгострокову перспективу, окреслюючи найбільш раціональні напрями розвитку економічного потенціалу підприємства.

Доведено, що взаємозв'язок між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства проявляється в самому процесі, що передбачає рух від створення конкурентних переваг окремих товарів, робіт, послуг до формування конкурентоспроможності підприємства, як інтегральної характеристики здатності підприємства такі конкурентні переваги створювати, підтримувати й реалізовувати.

Критичний аналіз літературних джерел дозволив встановити, що існує декілька підходів щодо розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства в залежності від рівня конкуренції. Загальновідомо, що саме в умовах конкуренції на ринку товарів та послуг виникає та проявляється конкурентоспроможність підприємства.

Здійснено контент-аналіз змісту категорії «конкурентоспроможність підприємства» та запропоновано авторське тлумачення даної дефініції:

Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління - це формування конкурентних переваг за відповідними складовими виробничого

потенціалу підприємства: матеріальні та нематеріальні ресурси, інновації, кадри, знання та навички, технології тощо. Конкурентоспроможність підприємства є індикатором інвестиційної привабливості для інвестора, що пояснюється ефективним використанням всіх наявних ресурсів на основі виваженої політики виробництва та збуту.

Задля конкретизації конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління наведено основні чинники, що її забезпечують: макросередовища (політико-правові; НТП; екологічні; демографічні; соціально-економічні; ринково-галузеві) та мікросередовища (структурно-організаційні; ресурсні; техніко-технологічні; економічні; соціологічні та культурологічні).

Здійснено критичний аналіз терміну «управління конкурентоспроможністю підприємства», запропоновано авторське визначення: управління конкурентоспроможністю підприємства - це управлінські рішення щодо генерації та розвитку конкурентних переваг підприємства відносно конкурентів задля посилення позицій на ринку та досягнення стратегічно важливих задач.

Досліджено систему управління конкурентоспроможністю підприємства, що складається з організаційно-економічного механізму управління, суб'єкта та об'єкта управління, блоків входу та виходу, що формують інформаційно-аналітичну базу щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за відповідними параметрами, канали зв'язку та інші потоки контролю управлінських рішень.

Систематизовано основні складові методологічної основи управління конкурентоспроможністю підприємства, виокремлено такі складові: пріоритети, принципи, функції, технології (інструменти), підходи управління конкурентоспроможністю підприємства та методи формування конкурентних стратегій.

Для проведення якісної діагностики стану управління конкурентоспроможністю підприємством в роботі узагальнено методичні засади щодо існуючих інструментів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що формує релевантну інформацію щодо об'єкту управління. Наведено основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: кількісні, якісні, матричні, індексні, графічні, спеціальні, комплексні, стратегічні, тактичні тощо.

Доведено, що оптимальним є поєднання кількісних та якісних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки на практиці більшість оціночних показників представлені тільки в якісній формі, відтак постає необхідність застосування інструментарію трансформації вербальної інформації у цифрову, що призводить до похибок в розрахунках та має вплив на якість управлінського рішення.

В роботі здійснено практичну апробацію окремих методів управління та оцінки конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТДВ «Яготинський

маслозавод», основною діяльністю якого є перероблення молока, виробництво масла та сиру. ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до ГК «Молочний Альянс» та є одним із найбільших національних виробників молочної продукції з асортиментним портфелем продукції понад 36 видів.

Згідно з результатами аудиторського висновку показники виконання плану з виробництва продукції за 2019 р., 2020 р. та 2021р. характеризувалися як «задовільно». Протягом 2019-2020 рр. на підприємстві було введено нові асортиментні позиції, що є позитивною тенденцією. Так, в 2019 підприємство ввело в виробництво групу товарів: сир кисломолочний 5% та 9,5%, кефір 1% пюр-пак фас 900 гр., стабілопак фас. 350 гр. В 2020 році асортимент розширено за рахунок нових груп: десерт сирковий, молоко ультрапастеризоване фасоване в тетра-фіно, йогурт густий стакан 280гр. В 2021 році на ТДВ «Яготинський маслозавод» нових асортиментних позицій введено не було.

В роботі проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 – 2021 роки. Встановлено, що протягом 2019-2020 рр. діяльність підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» була прибутковою, проте на кінець 2020 року спостерігалось зниження показника чистого прибутку на 55 194 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні склало – 29,88%. А 2021 рік характеризувався для підприємства як збитковий. Сума збитку склала 63 319,0 тис. грн., що еквівалентно темпу зниження – 148,88%. Це негативна тенденція, яка пояснюється не тільки змінами в структурі витрат та їх зростанням, а й випередженням темпу зростання операційних витрат над темпами зниження чистого доходу від реалізації продукції.

Собівартість реалізованої продукції має сталу щорічну тенденцію до зростання: в 2020 році спостерігається приріст за показником в розмірі + 91 116,0 тис. грн., а в 2021 році + 126 636,0 тис. грн.

Середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства характеризується щорічним зменшенням кількості таких працівників: в 2020 році на 30 осіб, а в 2021 році на 71 особу.

Показник фондівдачі в 2021 році знизився на 3,5 грн/грн, що є негативним, а в 2021 році збільшився на 0,4 грн/грн. – позитивне явище.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів підприємства має щорічну негативну тенденцію до зниження, що характеризує зниження ефективності від використання оборотних коштів підприємством ТДВ «Яготинський маслозавод»: в 2020 році коефіцієнт знизився з 3,3 об. до 3,08 об. , тобто на 0,22 об., в 2021 році знизився вже з 3,08 об. до 2,72 об., тобто на 0,36 об.

Валюта активів (пасивів) підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» на кінець 2020 року збільшилась на 192 297 тис. грн. (+14,17%), а на кінець 2021 року збільшилась на 25215 тис. грн. (+1,63%).

Протягом 2019-2021 рр. підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» не здатне залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі, оскільки

коефіцієнт фінансової стійкості нижче встановленого нормативного значення та має щорічну тенденцію до зниження. На кінець 2021 року тільки 49% активів підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» здатне фінансувати за рахунок власного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі.

Щорічне зниження коефіцієнту оборотності активів підприємства свідчить про неефективність використання таких активів ТДВ «Яготинський маслозавод»: в 2020 р. такий показник знизився на 19,8%, а в 2021 р. знизився на 8,8%. На кінець 2021 року ТДВ «Яготинський маслозавод» продано 1,99 грн молочної продукції на кожну гривню використаних активів, в порівнянні в 2019р. показник мав значення 2,72 грн/грн.

Зниження коефіцієнту оборотності оборотних активів протягом періоду дослідження свідчить про те, що підприємству ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно більше ресурсів для підтримування поточного рівня активності.

Дебіторська заборгованість перевищує кредиторську заборгованість підприємства, що свідчить про те, що ТДВ «Яготинський маслозавод» не використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів.

Протягом 2019-2021 рр. коефіцієнти швидкої ліквідності сягали значення вище нормативного (0,5-1), це свідчить про здатність підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів.

Ідентифіковано основних конкурентів досліджуваного підприємства, котрі займають значну питому вагу на ринку молочної продукції України: «ТЕРРА ФУД»; Danone Україна; ТОВ «Люстдорф»; ТОВ «Мілкіленд-Україна»; ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»; ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

В роботі здійснено аналіз конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» відносно конкурентів ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» на основі:

1. Експертного методу: здійснено експрес аналіз конкурентного середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» за концепцією «П'ять сил Портера». Обґрунтовано результати такого аналізу й оцінено дуже високий вплив влади покупців, існуючої конкуренції в галузі, високий вплив влади постачальників, середній вплив загроз появи товарів-замінників, низький вплив чинника появи нових гравців на ринку молочної продукції.

2. SWOT – аналізу діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», що дозволило виявити сильні та слабкі сторони підприємства, їх зіставлення з ринковими можливостями, обґрунтувати конкурентні переваги та конкурентоспроможні стратегії розвитку підприємства. Встановлено існуючі загрози та ризики щодо конкурентних переваг ТДВ «Яготинський маслозавод», що в цілому характерні для розвитку молочної галузі в умовах воєнних дій: скорочення виробництва молочної продукції, зростання собівартості, низька

купівельна спроможність покупців, зростання імпорту товарів-замінників, втрата сегменту ринку через окупацію, втрата активів підприємства, зростання відпускних цін на молочну продукцію через інфляційні процеси, проблеми з енергопостачанням та цінові коливання на світовому ринку молочної продукції. За результатами експертних висновків доведено, що низькі продажі в січні 2023 р. зумовило зупинку виробництва м'яких сирів ТМ «Яготинське»: «Любительський», «Адигейський», «Бринза». Через воєнні дії керівництво призупинило інвестиційні процеси та оновлення технологічного обладнання.

3. Методів балів – відповідно до описаного алгоритму дій на основі методу вагових коефіцієнтів розраховано зважену суму технічної, економічної, маркетингової та фінансової складової діяльності підприємства та його конкурентів. Встановлено, що станом на 31 грудня 2021 року підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» є аутсайдером за показниками загальної оцінки конкурентоспроможності серед досліджуваних підприємств ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна». Сформовано ранг конкурентоспроможності підприємств за місцями: ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» (20,52 б.) – 1 місце (лідер); ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (15,23 б.) – 2 місце; ТДВ «Яготинський маслозавод» (13,38 б.) – 3 місце.

За технічною складовою діяльності підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» поступається лідеру ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (4,27 б.) та ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» (3,51 б.). Це пояснюється тим, що станом на кінець 2021 року придатність основних фондів ТДВ «Яготинський маслозавод» склала 54%, а придатність основних фондів ТОВ «Молочна компанія «Галичина» склала 71%, що свідчить про кращий технічний стан виробничих потужностей підприємства-конкурента. Матеріаловіддача по підприємству ТДВ «Яготинський маслозавод» (1,39 грн/грн) була вищою, ніж по підприємству ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (1,32 грн/грн), проте ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» зайняв лідируючі позиції з матеріаловіддачі (9,84 грн/грн), що свідчить про більш ефективне використання предметів праці на такому підприємстві.

Через отриманий підприємством ТДВ «Яготинський маслозавод» збиток 2021 р. в сумі 63319 тис. грн. показники рентабельності мали від'ємне значення, відтак це вплинуло на економічну та маркетингову складову діяльності підприємства, що відобразилося їх зменшенням в сукупності бальної оцінки складової підприємства.

За коефіцієнтом оборотності активів підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» поступилося тільки ТОВ «Молочна компанія «Галичина», що свідчить про більш ефективне використання ресурсів, залучених для організації виробництва підприємством-конкурентом, а за показниками фінансової

автономії та поточної ліквідності - поступилося підприємству ПАТ «Вім-Біль-Данн Україна».

В цілому підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» на кінець 2021 року знаходиться у вразливому становищі: високий рівень конкуренції, в т.ч. поява на ринку імпортової молочної продукції, падіння рівня купівельної спроможності населення, зростання собівартості через здорожчання сировини та енерговитрат, сильні підприємства-конкуренти, не достатній рівень оновлення виробничих фондів, зниження показників рентабельності активів та рентабельності продажів, що потребує оперативних управлінських рішень керівництва та розробки дієвої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу.

В роботі виконано оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», встановлено, що процес управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства відбувається на основі системно-процесного підходу відповідно до прийнятої стратегії розвитку підприємства.

Систематизовано основні події та діяльність, що вплинули на процес управління конкурентоспроможністю підприємства, доведено, що ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» можна вважати «задовільною», проте такою, що потребує оперативних відповідних управлінських рішень та дієвих інструментів щодо покращення конкурентних переваг підприємства. Це підтверджується аналітичними результатами оцінки конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» та його існуючою конкурентною позицією на ринку молока в умовах посиленої дії ризиків різної етіології.

Грунтовний теоретико-методичний аналіз ключових положень управління конкурентоспроможністю підприємства дозволив розробити основні рекомендації щодо покращення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», основні з яких полягають у наступному:

1. На основі результатів SWOT-аналізу розроблено карту відповідних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» (Додадок Е). Залежно від посилення впливу дії квадранту матриці SWOT-аналізу передбачено до застосування керівництвом підприємства відповідну конкурентну стратегію: «Лідерство за витратами»; «Індивідуалізація»; «Фокусування»; «Найкращої вартості»; «Концентрації на ринковій ніші»; «Диференціація (товару і ринку)»; «Вертикальної інтеграції». Станом на кінець 2021 року підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує конкурентну стратегію «Диференціація (товару і ринку), що

представлена комбінацією продуктової диференціації та диференціації цін через постійне оновлення асортиментного портфелю з характеристиками та дизайном кращим, ніж у конкурентів, а також встановлення системи цін з урахуванням стану та кон'юнктури ринку. Проте через поступове посилення впливу слабких сторін та загроз на конкурентоспроможність підприємства відбувається зміна вектору розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод», що потребує дієвих стратегій задля мінімізації негативних явищ: рекомендовано стратегії «Фокусування» (концентрація на сегменті ринку) та «Концентрації на ринковій ніші».

2. Технічна складова діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» (придатність основних засобів на кінець 2021 року становить лише 54%) може бути покращена за рахунок модернізації устаткування молочної лінії та обладнання для переробки молока (сепаратори, очисники, гомогенізатори), лізингу високотехнологічних ліній з переробки молока та холодильного устаткування, придбання обладнання для виробництва казеїну-сирцю, будівництва сучасних пунктів прийому молока, реконструкції обладнання пунктів збору сировини.

3. Необхідним вбачається формування відповідної стратегії співпраці на основі покращення партнерських стосунків із постачальниками сировини. Інтервенція ТДВ «Яготинський маслозавод» в діяльність фермерських господарств (надання позик на закупівлю обладнання та поголів'я до 7 тис. у. од.) дозволить забезпечити стабільне нарощування виробництва молочної сировини на довгостроковій основі.

4. Задля посилення конкурентних переваг підприємства, моніторингу та аналізу ключових показників розвитку ринку молочної продукції, своєчасного реагування на зміни споживчого попиту, ідентифікації ризиків, діагностиці впливу конкурентів тощо доцільно реорганізувати діючу організаційну структуру підприємства на основі створення відділу маркетингу.

5. Підвищення фінансової стійкості підприємства в середньостроковій перспективі, а також зростання рівня прибутковості його діяльності можливе за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції (в т.ч. за рахунок зменшення залишків готової продукції на складі).

Необхідним є дотримання вимог щодо випереджаючих темпів приросту суми власного капіталу відносно пасивів підприємства, також випереджаючих темпів приросту чистого доходу від реалізації продукції над темпами приросту собівартості реалізованої продукції (чи одночасної реалізації заходів щодо зниження собівартості випуску молочної продукції: підвищення технічного рівня виробництва; збільшення продуктивності праці; покращення використання сировини та матеріалів; зменшення логістичних витрат).

6. Нарощування темпів виробництва, повне завантаження основних виробничих фондів підприємства та їх технологічне переозброєння, покращення показників рентабельності та прибутковості, зміцнення конкурентної позиції можливе також за рахунок державної підтримки та стимулювання процесу виробництва молочної продукції із застосуванням контрактної системи державного замовлення. Долучення підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» до реалізації державної програми «шкільного молока» за безкоштовною, субсидованою чи повною вартістю для споживача (учнів) на території Київської, Черкаської, Чернігівської обл. дозволить досягти зазначених показників в короткі терміни.

7. Збільшення питомої ваги продажів на ринку, розширення географії збуту молочної продукції, посилення конкурентних переваг, збільшення прибутку доцільно досягти також на основі активізації співпраці з ритейлерами в західних регіонах України. Залучення до активної співпраці регіональної мережі супермаркетів (Наш Край, Рукавичка, Аврора, Spar, Сім23), розширення присутності в категоріях ультрапастеризоване молоко, кисломолочний сир великих форматів пакування та блочних сирів паста-філата для піцерій.

Розроблені рекомендації (Додаток Д, Е) сприятимуть покращенню управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», в т.ч. дозволять значно посилити його конкурентні переваги на внутрішньому ринку молочної продукції, нівелювати негативний вплив ризиків різної етіології на показники фінансової стійкості та ліквідності підприємства, а також сприятимуть активізації інвестиційної діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12/2016. С. 49-53.
2. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: ЛКА, 2016. 484 с.
3. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 13.12.2022 р. № 2849-IX. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 09.03.2023).
4. Господарський кодекс України від 13.12.2022 р. № 2849. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F+%D1%86%D0%B5#Text> (дата звернення: 09.03.2023).
5. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2498> (дата звернення: 09.03.2023).
6. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
7. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 427-432.
8. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5–8.
9. Гуменюк В. С. Поняття конкурентних переваг підприємства. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27519/6660.pdf?sequence=3#:~:text=Визначення-,М.,Г.> (дата звернення: 12.03.2023).
10. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2016. Вип. 41(2). С. 31-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_41\(2\)__7.](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_41(2)__7.) (дата звернення: 12.03.2023).
11. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
12. Катан Л. І., Зубко О. В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності галузі рибництва. *Агросвіт*. 2019. № 13-14. С. 33 – 38.
13. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*.

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf (дата звернення: 15.03.2023).

14. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

15. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 3. С. 200-204. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_3/200-204.pdf (дата звернення: 16.03.2023).

16. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.

17. Барибіна Я. О. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах мінливого середовища. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 3 (72). С. 86-93.

18. Коковіхіна О.О. Систематизація основних категорій формування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 26. С. 88-93. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8697/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%85%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf> (дата звернення: 18.03.2023).

19. Жмайлова О. Г. Ієрархія чинників конкурентоспроможності підприємства аграрного сектора економіки. Конкурентоспроможність підприємства аграрного сектору економіки: інституціонально-інноваційний аспект : монографія / А. С. Даниленко, О. М. Загурський, О. Г. Жмайлова [та ін.] / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України А. С. Даниленка. Біла Церква: БНАУ, 2018. С.72-88.

20. Міненко С.І. Механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України: дис....доктор філософії: 073 – менеджмент/ Харків. нац. техн. ун-т сільськ. госп-ва ім. П. Василенка. Харків, 2020. 221 с.

21. Шегда А.В. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали міжнар. XIII наук.-практ. конф., м. Київ, 19 квіт. 2013 р. Київ, 2013. С. 16 - 19.*

22. Пастухова Т.Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396> (дата звернення: 20.03.2023).

23. Безус П. І., Терєфенко В. І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_20. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5583> (дата звернення: 20.03.2023).

24. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія/ за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.

25. Березіна Л.М. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35 - 42.
26. Khatser M., Bulhakova K. Ways to transform management of competitiveness at Ukrainian enterprises under conditions of the russian military aggression. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2022. № 3(21). PP. 45-52. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-05> (дата звернення: 20.03.2023).
27. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
28. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
29. Толстова А. В., Котельнікова А.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 177-185. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/113607> (дата звернення: 22.03.2023).
30. Халімон Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 25(1). С. 158-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_25\(1\)_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_25(1)_35). (дата звернення: 22.03.2023).
31. Павлова В.А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С. 168 – 176.
32. Шмиголь Н.М Соловійов О. Методи управління конкурентоспроможністю галузі промисловості. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/5_2019.pdf#p (дата звернення: 22.03.2023).
33. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf (дата звернення: 26.03.2023).
34. Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf (дата звернення: 26.03.2023).
35. Воронюк Т. А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т.4. № 3. С. 139 – 148.
36. Носирєв О.О., Осипова С.К., Токар І.І. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності як інструмент стратегічного управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*: 2020. № 2 (25). С. 108–118.

37. Ареф'єва О.В. Компетентнісно-функціональний підхід в інноваційному управлінні конкурентоспроможністю авіапідприємств в умовах економіки знань. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: монографія/ за ред. О.В. Ареф'євої Київ: ФОП Маслаков, 2018. 364 с.

38. Назарчук Н.В., Малик І.П. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30-1. С. 112-115.

39. Злидник М.І. Поняття системи управління конкурентоспроможністю продукції та основні наукові підходи до її розуміння. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6 (23). С. 143-151.

40. Шаркаді М. М. Методологічні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2010. Спецвип. 29. Ч. 2. С. 217–220.

41. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382> (дата звернення: 27.03.2023).

42. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297-301. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2015_50_36. (дата звернення: 27.03.2023).

43. Іванова М.І., Єгорцева Є. Є., Мироненко Я. Ю. Уніфікація методології оцінювання конкурентоспроможності. *Траектория науки*. 2016. № 5(10). URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2952930 (дата звернення: 27.03.2023).

44. Кирніс Н.І. Інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності кейтерингових підприємств. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація: матеріали II всеукр. наук.-практ. інт.-конф., м.Полтава 14 груд. 2017 р. Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 301–303. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/9806/1/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%BD%D1%96%D1%81.pdf> (дата звернення: 27.03.2023).*

45. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1(54). С. 111–118. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23737/1/Kvasko_Analiz.metodiv.otsinky.KSP.pdf. (дата звернення: 28.03.2023).

46. Барибіна Я. О. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах мінливого середовища. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 3 (72). С. 86-93. URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1106/1634>. (дата звернення: 28.03.2023).

47. Офіційний сайт підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 02.04.2023).

48. Молочний альянс розширює продуктовий портфель. *Агропортал*. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/molochniy-alyans-rozshiryuye-produktiviy-portfel> (дата звернення: 12.04.2023).

49. Коновалова Х. Як «Молочний альянс» працює в умовах відключення електрики. *Спека-медіа*. URL: <https://speka.media/yak-molocnii-alyans-pracuє-v-umovax-vidklyucennya-elektriki-vzx74p> (дата звернення: 14.04.2023).

50. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»». URL: <https://galychna.com.ua/zvit-auditoryv-2021-rik/> (дата звернення: 21.04.2023).

51. Офіційний сайт підприємства ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна». URL: <http://wimm-bill-dann.com.ua> (дата звернення: 21.04.2023).

ДОДАТОК А

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Рисунок А.1 – Класифікація основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за Сухановою А.В.

Джерело: [41]

Продовження Додатку А

Груповий показник	Одиничний показник
1. Ефективність виробництва	1.1. Коефіцієнт виробничого потенціалу. 1.2. Матеріаломісткість. 1.3. Коефіцієнт продуктивності праці
2. Ділова активність	2.1. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів. 2.2. Коефіцієнт оборотності запасів. 2.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. 2.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. 2.5. Коефіцієнт рентабельності продукції. 2.6. Коефіцієнт рентабельності товару. 2.7. Рентабельність оборотного капіталу. 2.8. Рентабельність власного капіталу
3. Показники фінансового стану	3.1. Коефіцієнт автономії. 3.2. Коефіцієнт фінансового ризику. 3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності. 3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу
4. Показники ефективності організації збуту та просування продукції	4.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей. 4.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією. 4.3. Якість товару. 4.4. Ціна товару
5. Ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства	5.1. Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу. 5.2. Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах. 5.3. Капітальні інвестиції
6. Стан підприємства на ринку цінних паперів	6.1. Середньорічна ринкова вартість простих акцій. 6.2. Чистий прибуток збиток) на одну просту акцію. 6.3. Дивіденди на одну просту акцію

Рисунок А.2 – Показники конкурентоспроможності підприємства
Джерело: [46]

ДОДАТОК В

Підприємство <u>Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»</u> Територія <u>КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</u> Вид економічної діяльності <u>Перероблення молока, виробництво масла та сиру</u> Середня кількість працівників <u>948</u> Оддиниця виміру : тис. грн. Адреса <u>07700 Київська область, Яготинський р-н м. Яготин вул. Шевченка, буд. 213, т.(04575) 5-59-88</u>	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	за ЄДРПОУ	2020	01	01
	за КОАТУУ	00446003		
	за КОПФГ	3225510100		
	за КВЕД	250		
		10.51		

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

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	288984	299742
первісна вартість	1011	497008	555394
знос	1012	208024	255652
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	115
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	23633
Усього за розділом I	1095	366209	400715
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	111350	106923
Виробничі запаси	1101	70728	68487
Незавершене виробництво	1102	6042	4990
Готова продукція	1103	30856	30989
Товари	1104	3724	2457
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315882	414886
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8745	8394
з бюджетом	1135	37	13105
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	380464	386072
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	913	7416
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	33152	19270
Готівка	1166	23	19
Рахунки в банках	1167	33129	19251
Витрати майбутніх періодів	1170	187	197

Продовження Додатку В

Інші оборотні активи	1190	1011	130
Усього за розділом II	1195	851741	956393
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1217950	1357108

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	450918	524553
Неоплачений капітал	1425	--	--
Видучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	454715	528350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	163493	219143
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	163493	219143
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	154819	129238
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	6225
товари, роботи, послуги	1615	155939	172321
розрахунками з бюджетом	1620	13066	14344
у тому числі з податку на прибуток	1621	9087	2807
розрахунками зі страхування	1625	1266	1486
розрахунками з оплати праці	1630	4645	5293
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1789	2988
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	215919	208694
Поточні забезпечення	1660	9567	14599
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	42732	54427
Усього за розділом III	1695	599742	609615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1217950	1357108

Генеральний директор

_____ (підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

Продовження Додатку В

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю
«Яготинський маслозавод»

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ

Коди		
2020	01	01
00446003		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3201672
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2566752)	(2342351)
Валовий: прибуток	2090	928989	859321
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Адміністративні витрати	2130	(33139)	(26531)
Витрати на збут	2150	(581379)	(446501)
Інші операційні витрати	2180	(22961)	(23455)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	297379	367868
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477
Інші доходи	2240	19	116
Фінансові витрати	2250	(79520)	(62482)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3)	(1421)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	221378	309558
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36637	-55849
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	184741	253709
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	184741	253709

Продовження Додатку В

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2068674	1944364
Витрати на оплату праці	2505	147942	109285
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	23122
Амортизація	2515	56513	37373
Інші операційні витрати	2520	545613	417387
Разом	2550	2848388	2531531

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

ДОДАТОК Г

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	за ЄДРПОУ	00446003
Територія	Київська область, м.Яготин	за КОАТУУ	3225510100
Організаційно-правова форма	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51

Середня кількість працівників: 918

Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

		Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0	0	
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби	1010	299 742	449 730	
первісна вартість	1011	555 394	745 525	
знос	1012	(255 652)	(295 795)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	77 225	52 495	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	115	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	23 633	19 734	
Усього за розділом I	1095	400 715	521 959	

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	106 923	166 210
Виробничі запаси	1101	68 487	80 177
Незавершене виробництво	1102	4 990	5 528
Готова продукція	1103	30 989	75 317
Товари	1104	2 457	5 188
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	414 886	443 374
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 394	7 737
з бюджетом	1135	13 105	912
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	19
із внутрішніх розрахунків	1145	386 072	389 781
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 416	7 765
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	19 270	10 217
Готівка	1166	19	2
Рахунки в банках	1167	19 251	10 215
Витрати майбутніх періодів	1170	197	249
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	130	1 182
Усього за розділом II	1195	956 393	1 027 446
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
Баланс	1300	1 357 108	1 549 405

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 553	587 459
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	528 350	592 784

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219 143	201 451
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	219 143	201 451
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	129 238	216 608
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 225	8 185
товари, роботи, послуги	1615	172 321	201 194
розрахунками з бюджетом	1620	14 344	4 840
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 807	499
розрахунками зі страхування	1625	1 486	1 794
розрахунками з оплати праці	1630	5 293	6 461
одержаними авансами	1635	0	25
розрахунками з учасниками	1640	2 988	1 790
із внутрішніх розрахунків	1645	208 694	290 562
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	14 599	17 938
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	54 427	5 773
Усього за розділом III	1695	609 615	755 170
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 357 108	1 549 405

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
			00446003

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 166 323	3 160 485
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 657 868)	(2 566 752)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	508 455	593 733
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3 332	5 869
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(33 076)	(33 139)
Витрати на збут	2150	(239 378)	(246 123)
Інші операційні витрати	2180	(15 995)	(22 961)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	223 338	297 379
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2 539	3 503

Продовження Додатку Г

Інші доходи	2240	24 903	19
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(72 302)	(79 520)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(24 739)	(3)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	153 739	221 378
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 192	-36 637
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	129 547	184 741
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	129 547	184 741

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 111 347	2 068 674
Витрати на оплату праці	2505	163 734	147 942
Відрахування на соціальні заходи	2510	35 183	29 646
Амортизація	2515	62 277	56 513
Інші операційні витрати	2520	641 210	545 613
Разом	2550	4 013 751	2 848 388

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000

ДОДАТОК Д

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	00446003		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КАГОТТ	1003040210010099429		
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво м'яса та сиру	за КОПФГ	250		
Середня кількість працівників	901	за КВЕД	10.31		
Адреса, телефон	вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, ЯГОТИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА ОБЛ., 07700	55663			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	ч

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 784	2 901
первісна вартість	1001	11 896	11 532
накопичена амортизація	1002	7 112	8 631
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	444 946	417 251
первісна вартість	1011	733 629	773 761
знос	1012	288 683	356 510
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	52 495	-
Довгострокова дебиторська заборгованість	1040	-	936
Відоточені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відоточені аквізційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	19 734	11 491
Усього за розділом I	1095	621 969	432 579
II. Оборотні активи			
Зпаси	1100	166 210	165 657
виробничі запаси	1101	80 177	75 361
незавершене виробництво	1102	5 528	6 854
готова продукція	1103	75 317	80 394
товари	1104	5 188	3 048
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переуступаючого	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	443 374	425 104
Дебиторська заборгованість за розрахунками:			
за видавчими авансами	1130	7 737	8 229
з бюджетом	1135	912	1 967
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	19	24
Дебиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	389 781	495 782
Інші поточні дебиторська заборгованість	1155	7 765	9 330
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 217	31 692
готівка	1166	2	2
рахунки в банках	1167	10 215	31 690
Витрати майбутніх періодів	1170	249	377
Числа переуступки у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Продовження Додатку Д

резерв незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 182	3 879
Усього за розділом II	1198	1 027 446	1 142 041
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 549 405	1 574 620

Пасив	Код радян	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довідках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	587 439	524 076
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	592 784	529 401
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	41 870
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201 451	205 704
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних вилат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привласний фонд	1540	-	-
Резерв на вилучення диск-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1895	201 451	247 574
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	216 608	378 396
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 185	22 096
товари, роботи, послуги	1615	201 194	228 624
розрахунками з бюджетом	1620	4 840	2 338
у тому числі з податку на прибуток	1621	499	-
розрахунками зі страхування	1625	1 794	1 715
розрахунками з оплати праці	1630	6 461	6 151
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	25	142
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 790	1 774
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	290 562	131 761
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	17 938	18 337
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 773	6 311
Усього за розділом III	1695	755 170	797 645
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Усього за розділом IV	1800	-	-
Баланс	1300	1 549 405	1 574 620

Сервісник

Головний бухгалтер

ЕП Косаченко
Сергій
Олександрович
ЕП Каплій
Оксана
Олександрівна

Косаченко Сергій Олександрович

Каплій Оксана Олександрівна

1 Кошикатор здійснюється територіальних одиниць та членів територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

16.06.23 Гр. / Сергій В. В. /

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ** Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01
"ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД" за ЄДРПОУ 00446003
 (найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 103 661	3 166 323
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 784 504)	(2 657 868)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	319 157	508 455
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	23 650	3 332
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(33 130)	(33 076)
Витрати на збут	2150	(254 742)	(239 378)
Інші операційні витрати	2180	(34 147)	(15 995)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	20 788	223 338
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 512	2 539
Інші доходи	2240	58 650	24 903
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(87 142)	(72 302)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(57 127)	(24 739)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	153 739
збиток	2295	(63 319)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(24 192)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	129 547
збиток	2355	(63 319)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(63 319)	129 547

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 237 345	2 208 944
Витрати на оплату праці	2505	168 573	163 734
Відрахування на соціальні заходи	2510	38 327	35 183
Амортизація	2515	79 243	62 277
Інші операційні витрати	2520	197 946	194 806
Разом	2550	2 721 434	2 664 944

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Косяченко Сергій Олександрович

Катлий Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

10.06.22 *У. Косяченко* / *О. Катлий*

ДОДАТОК Е

Таблиця Е1 – Карта стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

	Квадрант матриці SWOT-аналізу			
	Сильні сторони і можливості	Сильні сторони і загрози	Слабкі сторони і можливості	Слабкі сторони і загрози
Стратегія «Лідерство за витратами»	+			
Стратегія «Диференціація (товару і ринку)»	+	+		
Стратегія «Фокусування»			+	
Стратегія «Індивідуалізації»		+		
Стратегія «Концентрації на ринковій ніші»				+
Стратегія «Найкращої вартості»		+		
Стратегія «Вертикальної інтеграції»		+		

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж1 – Заходи з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

Назва заходу 1	Опис 2	Очікуваний ефект 3
Застосування карт стратегій підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства	В залежності від діючої конкурентної позиції підприємства на ринку, а також сили впливу негативних ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентні переваги підприємства керівництвом оперативно обирається відповідна стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства з можливістю комбінації та фокусування на сильних сторонах підприємства	Скорочення часу прийняття управлінських рішень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на основі кореляції поведінки підприємства та сили впливу квадрантів матриці SWOT-аналізу. Можливість генерації прибутку на обмеженому сегменті ринку, втримання конкурентних позицій, диверсифікація виробництва, підвищення рентабельності продажів
Підвищення рівня технічної складової діяльності підприємства	Модернізація устаткування молочної лінії та обладнання для переробки молока (сепаратори, очисники, гомогенізатори), лізинг високотехнологічних ліній з переробки молока та холодильного устаткування, придбання обладнання для виробництва казеїну-сирцю, будівництво сучасних пунктів прийому молока, реконструкція обладнання пунктів збору сировини	Зростання показників придатності основних засобів, фондівіддачі, фондомісткості та рентабельності виробничих фондів підприємства.
Покращення партнерських стосунків із постачальниками сировини	Надання позик фермерам на закупівлю обладнання та поголів'я до 7 тис. у. од.	Забезпечення виробництва сировиною вищої якості, можливість контролю фізико-хімічних показників якості молока, зниження собівартості продукції, досягнення соціального

1	2	3
		ефекту від фінансування фермерських господарств на довгостроковій основі
Внесення змін в організаційну структуру підприємства на основі створення відділу маркетингу	Створення відділу маркетингу як окремого підрозділу, який підпорядкований заступнику генерального директора з економічних питань. Орієнтовні витрати 5 тис. у. од. (витрати на заробітну плату, підбір персоналу, витрати на опис бізнес-процесів і алгоритмів роботи відділу, впровадження автоматизації маркетингової аналітики ринку молока, показників діяльності конкурентів тощо)	Стимулювання рівня продажів молочної продукції, підвищення пізнаваності бренду підприємства, реалізація ефективної збутової політики, використання соціальних мереж для підвищення економіко-соціальних показників діяльності та іміджу підприємства, управління процесами товарного руху молочної продукції, розробка системи знижок
Підвищення фінансової стійкості підприємства в середньостроковій перспективі	Збільшення обсягу реалізації продукції (в т.ч. за рахунок зменшення залишків готової продукції на складі) з метою підвищення рівня прибутковості операційної діяльності.	Зростання коефіцієнту фінансової автономії, зростання чистого прибутку, збільшення власного капіталу підприємства, зниження рівня ризику фінансових втрат Задля відповідності коефіцієнту фінансової автономії встановленому нормативу ($\geq 0,5$) необхідним є приріст суми власного капіталу відносно пасивів підприємства Розрахунок прогнозованого показника фінансової автономії на майбутній рік (за даними фінансової звітності 2021 р.): 1. Експертним методом прогнозується випереджаючі темпи приросту чистого доходу

1	2	3
		<p>від реалізації продукції (+20%) над темпами приросту собівартості реалізованої продукції (+5%)</p> <p>2. Валовий прибуток_{прогноз} = 3724393,2-2923729,2 = 800664,0 тис.грн.</p> <p>3. Зростання інших операційних доходів +5%, зростання операційних витрат +2%: Фінансовий результат від операц. діял. прогноз. = 800664+24832,5-328459,38 = 497 037,12 тис.грн.</p> <p>4. Випереджаючі темпи зростання фін.доходів (+30%) над темпами зростання фін.витрат (+7%): Фінансовий рез. до оподат._{прогноз.} = 497037,12+78210,60 – 143367,83 = 420879,89 тис. грн.</p> <p>5. Чистий прибуток_{прогноз.}= 420879,89 – 18% = 345 121,51 тис. грн.</p> <p>6. Коефіцієнт автономії_{прогноз.} = 874522,51/1621858,6 = 0,54 > 0,5</p>
Державна підтримка та стимулювання процесу виробництва молочної продукції	Реалізація державної програми «шкільного молока» за безкоштовною, субсидованою чи повною вартістю для споживача на території Київської, Черкаської, Чернігівської обл.	Нарощування темпів виробництва, повне завантаження основних виробничих фондів підприємства, стимулювання технологічного переозброєння виробництва, покращення показників рентабельності та прибутковості, зміцнення конкурентної позиції, досягнення соціального ефекту – оздоровлення молоді

1	2	3
Розширення співпраці з ритейлерами в західних регіонах України	Залучення до активної співпраці регіональної мережі супермаркетів (Наш Край, Рукавичка, Аврора, Spar, Сім23), розширення присутності в категоріях ультрапастеризоване молоко, кисломолочний сир великих форматів пакування та блочних сирів паста-філата для піцерій	Збільшення питомої ваги продажів на ринку, розширення географії збуту молочної продукції, посилення конкурентних переваг, збільшення прибутку