

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Кафедра маркетингу

Балич Тарас Романович

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ
ФГ «***» СТРИЙСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Робота на присвоєння кваліфікації магістра маркетингу

Науковий керівник:
доцент кафедри маркетингу
Дорош-Кізим М.М.

Львів - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність та зміст категорії конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО- ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «***»	30
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності фермерського господарства.....	30
2.2. Оцінювання рівня конкурентного потенціалу підприємства	50
2.3. Дослідження зовнішнього ринкового середовища функціонування підприємства	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФГ «***»	75
3.1. Стратегічні вектори розвитку конкурентного потенціалу підприємства.....	75
3.2. Управління товарним асортиментом як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства	81
3.3. Рекламна політика в системі посилення ринкових позицій продукції...	101
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	112

ВСТУП

В умовах глобалізованої економіки та високої інтенсивності конкурентної взаємодії вирішальну перевагу отримує той суб'єкт господарювання, який здатен забезпечити стабільно високий рівень конкурентоспроможності продукції та послуг. У протилежному випадку обраний напрям підприємницької діяльності стає економічно вразливим і втрачає стійкість до впливу ринку. Таким чином, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції в умовах ринку є ключовим завданням підприємства, реалізація якого забезпечує збереження та посилення позицій серед конкурентів.

Проблематика безпечності та якості харчових продуктів набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, трансформації логістичних ланцюгів і підвищених вимог з боку споживачів та міжнародних регуляторів. За таких умов саме рівень якості продукції аграрного сектору стає одним із базових чинників внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності вітчизняного виробника [17].

Кризові виклики, що супроводжують розвиток української економіки протягом останніх років, поряд із необхідністю виживання та трансформації, стали також каталізатором для формування нових можливостей. В умовах загострення конкуренції за споживача на ринку перемагають ті суб'єкти господарювання, які здатні оперативно адаптуватися до змін та впроваджувати інноваційні управлінські й маркетингові підходи, залишаючи поза конкурентною боротьбою підприємства зі застарілими моделями управління. У результаті цього стратегічного значення набуває не лише створення якісного продукту, але й здатність ефективно його позиціонувати та доводити споживчу цінність продукту до ринку. Відтак пошук результативних шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції набуває ознак глобального управлінського завдання для кожного підприємства [9].

Протягом останнього десятиліття спостерігається стійка тенденція до зростання ролі параметрів якості у споживчому виборі. Наявність у виробника дієвої системи управління якістю виступає суттєвим чинником конкурентоздатності продукції та обов'язковою передумовою виходу на міжнародні ринки, зокрема ринок Європейського Союзу.

Проблема забезпечення рівня якості та конкурентоспроможності продукції має глобальний характер і безпосередньо впливає на економічний потенціал держав, галузей і окремих суб'єктів господарювання. Ринкове середовище виступає механізмом об'єктивного відбору, який змушує виробника систематично вдосконалювати продукцію, управлінські процеси та канали взаємодії зі споживачем під загрозою втрати позицій. У свою чергу, конкурентне середовище формує жорстку систему оцінювання результатів діяльності підприємств на основі ринкових критеріїв ефективності.

Актуальність досліджуваної теми зумовлена необхідністю системного нарощування конкурентних переваг суб'єктами господарювання в умовах економічної нестабільності та євроінтеграційного вектору розвитку України. У цьому контексті стратегічний акцент на конкурентоспроможності дозволяє не лише забезпечити стабільність виробничих процесів, а й підвищити рівень задоволення потреб споживачів, що прямо відображається у ринковій вартості підприємства та його репутаційному капіталі.

Зазначені обставини зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, визначили її мету і структуру, а також підтвердили актуальність та практичну значущість обраного наукового напрямку.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства, а також обґрунтування перспектив упровадження нових товарних позицій на ринок.

Відповідно до визначеної мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- ✓ проаналізувати сутність понять «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність продукції» та «конкурентоспроможність підприємства» та визначити їхній взаємозв'язок;
- ✓ дослідити виробничо-господарську діяльність підприємства;
- ✓ охарактеризувати етапи формування товарного асортименту;
- ✓ оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- ✓ обґрунтувати системний підхід до управління конкурентоспроможністю;

- ✓ визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції;
- ✓ дослідити управлінські механізми посилення конкурентних позицій підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методологічних, організаційних та прикладних аспектів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства з використанням маркетингових стратегій.

Об'єктом дослідження виступає маркетингова діяльність ФГ «***».

Методи дослідження. Теоретичну базу дослідження становлять положення сучасної теорії стратегічного управління, маркетингу та конкурентоспроможності, а також наукові підходи до оцінювання результативності господарських процесів.

Методологічну основу роботи формують наукові доробки сучасних західноєвропейських та українських дослідників, зокрема Ф. Котлера, М. Портера, К. Альбрехта, Г. Армстронга, Р. Бартелза, Д. Анкера, С. Гареллі та ін. Їхні концепції і висновки заклали основу сучасних підходів до формування конкурентних стратегій, адаптованих до умов відкритої економіки та високої ринкової турбулентності.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи використовувалися методи логіко-аналітичного узагальнення, аналізу і синтезу, аналітичні підходи до оцінки конкурентних позицій, історико-економічний метод для дослідження етапів розвитку вітчизняної молокопереробної галузі, статистико-економічний аналіз, а також експертні методи оцінювання і системний підхід.

Інформаційну базу дослідження сформували аналітичні матеріали підприємства, публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, галузеві звіти, матеріали науково-практичних конференцій та дані спеціалізованих електронних ресурсів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та зміст категорії конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є фундаментальним елементом ринкової економіки та відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно пристосовуватися до змін конкурентного середовища. Саме тому зростає необхідність у ґрунтовному аналізі сучасних теоретичних підходів до інтерпретації цього поняття як ключової економічної категорії.

У сучасних наукових джерелах представлено значну кількість визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства». Авторські концепції щодо трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» відрізняються рівнем системності, аналітичною глибиною та дослідницькими завданнями, поставленими науковцями. Це підтверджує відсутність єдиного універсального тлумачення даного поняття. Переважна більшість наявних визначень має узагальнений характер і не завжди враховує специфіку функціонування конкретного підприємства в умовах нестабільного економічного середовища [11].

Провідний дослідник у сфері стратегічного управління М. Портер вважає, що конкурентоспроможність підприємства є базовою категорією менеджменту та зберігає актуальність доти, доки підприємство утримує конкурентні переваги на ринку. Поняття конкурентної переваги він пов'язує з ефективністю використання ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання, де головним індикатором виступає рівень прибутковості. Конкурентні переваги формуються у разі, коли підприємство здатне отримувати прибуток вищий за середній по відповідному сегменту або галузі [43].

В. Андріанов підкреслює, що національна конкурентоспроможність має комплексний характер і охоплює конкурентоспроможність продукції, підприємств та галузей, відображаючи позиції держави у глобальному економічному просторі [2].

З урахуванням багатовекторності поняття «конкурентоспроможність» його доцільно аналізувати з позиції різних ієрархічних рівнів, а саме на рівні продукції,

підприємств, галузей, регіонів, держав та міждержавних систем. Виникає необхідність у систематизації рівнів конкурентоспроможності за ієрархічним принципом, зокрема:

- ✓ мікрорівень (підприємство);
- ✓ мезорівень (галузі та сектори економіки);
- ✓ макрорівень (національна економіка);
- ✓ глобальний рівень (міжнародне економічне середовище).

Усі зазначені рівні є взаємопов'язаними та необхідними для забезпечення стабільного розвитку як окремої держави, так і світової економіки загалом [7, с. 25].

Системний підхід до тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства» запропонував Р. Фатхутдінов. Він розглядає конкурентоспроможність як потенційну здатність об'єкта або суб'єкта управління ефективно конкурувати в перспективі шляхом зменшення дії неконкурентних чинників та посилення стратегічних переваг на основі комплексної діагностики ринку, конкурентів і внутрішнього потенціалу підприємства [41].

Значний внесок у дослідження конкурентоспроможності зробила європейська аналітична платформа «European Management Forum», яка визначила конкурентоспроможність компанії як її фактичну і потенційну здатність виробляти та реалізовувати продукцію, що переважає за споживчими характеристиками пропозиції конкурентів [20].

Окремі науковці акцентують увагу на пріоритетності конкурентоспроможності продукції у загальному контексті розвитку підприємства. Так, О. Белов та Л. Кириченко запропонували диференціювати оцінку конкурентоспроможності на два напрями: аналіз продукції та оцінку діяльності підприємства в цілому [6].

Подібну позицію займають П. Зав'ялов, Л. Лозовський та Б. Райзберг, які розглядають конкурентоспроможність як здатність підприємства ефективно змагатися на ринку шляхом підвищення якості, оптимізації цін і створення комфортних умов для споживача [36].

Книш М. І. також пов'язує конкурентоспроможність із рівнем привабливості

конкретного продукту для кінцевого споживача, що виявляється у його готовності здійснити покупку [27].

Кредісов А. І. вказує, що ключовим фактором конкурентоспроможності є сукупність характеристик продукту, які диференціюють його від конкурентів як за рівнем задоволення потреб, так і за витратами на споживання [30].

У свою чергу Стівенсон В. Дж. підкреслює, що конкурентоспроможність визначається мірою задоволення потреб споживача порівняно з іншими учасниками ринку [22].

Подібну думку висловлює М. Єрмолов, зазначаючи, що конкурентоспроможність є відносною величиною, яка відображає позиції виробника щодо конкурентів з позиції ефективності діяльності та якості продукції [21].

3. Васильєва трактує конкурентоспроможність як здатність підприємства формувати цінність для споживача через виробництво продукції з перевагами за ключовими параметрами [10].

Аналогічні підходи пропонують Кіперман та Скудар, розглядаючи конкурентоспроможність у контексті протидії конкурентам за рівнем задоволення суспільних потреб та ефективності діяльності [26; 60].

Г. Азоев визначає конкурентоспроможність як здатність раціонально використовувати ресурси та забезпечувати результативну діяльність у конкурентному середовищі [1].

П. Канінський наголошує на фінансовому аспекті конкурентоспроможності, трактуючи її як можливість генерувати прибуток, достатній для розвитку та мотивації персоналу [8].

Особливої уваги заслуговує системний підхід Л. Калашникової, П. Беленького та М. Перцовського, які розглядають конкурентоспроможність підприємства як багатокомпонентну характеристику управління, виробничої діяльності, інноваційності та кадрового потенціалу [25; 5; 42].

Найбільш лаконічне та сучасне визначення запропонували В. Шинкаренко та А. Бондаренко, які трактують конкурентоспроможність як динамічну здатність підприємства до адаптації та збереження переваг у змінному конкурентному

середовищі [24].

Результати проведеного аналізу підтверджують, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» має багатовимірний характер, а її ключові властивості систематизовано та представлено на рисунку 1.1.

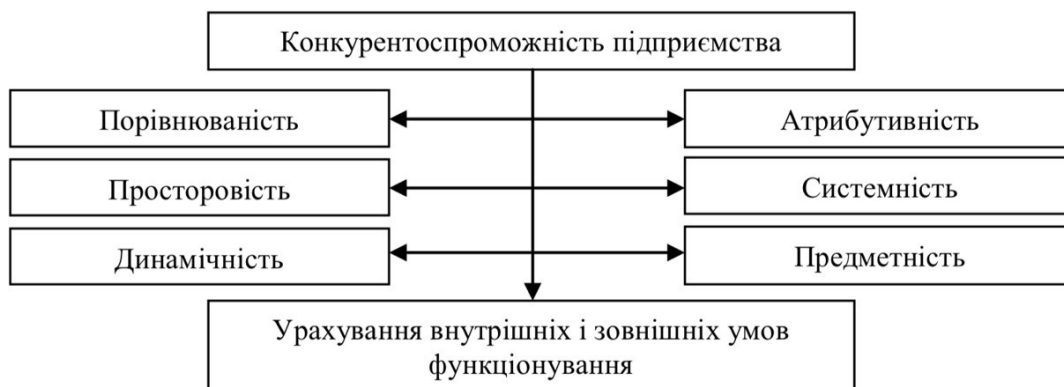


Рис. 1.1. Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Порівнюваність означає, що конкурентоспроможність підприємства має оцінюватися виключно у зіставленні з реальними конкурентами, які здійснюють аналогічну господарську діяльність, пропонують подібну продукцію або послуги та функціонують у межах спільного ринкового простору. Саме порівняльний аналіз дає змогу об'єктивно визначити рівень ринкової позиції підприємства та його відносні переваги або недоліки.

Просторовість підкреслює залежність конкурентоспроможності від географічних, інституційних та ринкових меж, у яких здійснює діяльність підприємство. За однакових умов господарювання підприємство може демонструвати високий рівень конкурентоспроможності на одному ринку та водночас бути неконкурентним на іншому через відмінності у платоспроможності споживачів, конкурентному середовищі, нормативно-правовому полі або логістичній інфраструктурі.

Динамічність відображає змінний характер конкурентоспроможності у часовому вимірі. Позиції підприємства не є сталими, оскільки залежать від коливань попиту, рівня технологічного розвитку, фінансової спроможності, маркетингової активності та стану зовнішнього середовища. Тому оцінювання

конкурентоспроможності потребує постійного моніторингу ключових показників і системного дослідження джерел її формування, зокрема техніко-екологічних, виробничих, збутових, маркетингових, кадрових, інноваційно-інвестиційних та організаційно-економічних чинників.

Предметність характеризує необхідність виділення комплексу параметрів, що формують конкурентний потенціал підприємства. До них належать якість продукції, застосування сучасних технологій, рівень професійної підготовки персоналу, сформований позитивний імідж, ефективність маркетингових інструментів, ресурсна забезпеченість, наявність інтелектуальної власності та прогресивні методи управління. Сукупність зазначених характеристик визначає реальну спроможність підприємства протистояти конкурентному тиску.

Атрибутивність полягає у виявленні унікальних характеристик, які формують індивідуальні переваги підприємства, зокрема ексклюзивність продукції, оригінальні технологічні рішення, додаткові сервісні послуги або специфічні маркетингові підходи. Саме ці елементи створюють довгострокові відмінності між підприємствами та забезпечують їх виокремлення на ринку.

Системність передбачає розгляд конкурентоспроможності як цілісного утворення, у межах якого всі елементи функціонують у взаємозв'язку та взаємообумовленості. Під системністю розуміють використання сукупності наукових методів і практичних інструментів для аналізу складних економічних процесів та виявлення закономірностей розвитку підприємства [3].

Аналіз наукових підходів до інтерпретації поняття конкурентоспроможності підприємства дозволяє виокремити чотири основні групи дефініцій: ті, що ґрунтуються на характеристиці діяльності підприємства без акценту на продукції; підходи, зосереджені виключно на товарній складовій; інтерпретації, орієнтовані на фінансові показники; комплексні визначення, що поєднують результати виробництва та ринкову діяльність.

З огляду на багатовимірність досліджуваної категорії неможливо сформулювати універсальне визначення, яке повністю розкривало б її сутність. Проте доцільно виокремити базові концептуальні положення, згідно з якими конкурентоспроможність підприємства розглядається на різних рівнях економічної

системи; є результатом ефективної господарської діяльності; ґрунтується на спроможності продукції задовольняти потреби споживачів, не зводячись до неї; визначається здатністю підприємства генерувати прибуток і раціонально управляти ресурсами; формується за активної участі маркетингу; відображає рівень відповідності товарної пропозиції очікуванням споживачів; характеризує узгодженість функціонування всіх структурних елементів підприємства.

Найбільш обґрунтованим серед наукових підходів є визначення, запропоноване В. Г. Шинкаренком та А. С. Бондаренком, згідно з яким конкурентоспроможність трактується як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати визначений рівень переваг. Водночас, з огляду на сучасні умови функціонування підприємств, доцільно доповнити це визначення інноваційною складовою.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства доцільно визначити як динамічну характеристику його спроможності адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати конкурентні переваги шляхом впровадження інноваційних технологій і модернізації виробничих потужностей. У сучасних умовах економічного розвитку саме інновації формують основу довготривалої конкурентної стійкості та визначають вектор стратегічного зростання підприємства.

1.2. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства відображає рівень результативності його господарської діяльності в умовах ринкового суперництва. Для ідентифікації конкурентних переваг доцільним є встановлення сукупності чинників, які безпосередньо впливають на позиції підприємства в конкурентному середовищі. Узагальнення результатів наукових досліджень у сфері конкурентоспроможності свідчить про наявність різноманітних підходів до класифікації факторів, що визначають рівень ринкової стійкості підприємства.

Вагомий внесок у розвиток теорії конкурентних переваг зробив професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер, який систематизував чинники конкурентоспроможності у межах трьох концептуальних підходів. У межах

першого підходу чинники розглядаються з позицій ресурсного забезпечення виробництва та об'єднуються в кілька узагальнених груп [31].

До людських ресурсів належать кількісні та якісні характеристики робочої сили, рівень кваліфікації персоналу та вартість трудових ресурсів. Фізичні ресурси охоплюють забезпеченість підприємства природними ресурсами, якість і доступність земельних ділянок, джерел енергії, водних ресурсів, а також кліматичні умови та географічні особливості розташування. Інформаційний ресурс представлений сукупністю наукових, технічних і ринкових знань, зосереджених у дослідницьких установах, навчальних закладах, аналітичних центрах і базах даних. Фінансові ресурси визначають обсяг і вартість капіталу, доступного для фінансування діяльності підприємства. Інфраструктурне забезпечення включає транспортні системи, комунікаційні мережі, банківське обслуговування, медичну сферу, житлову інфраструктуру та інші елементи, що формують умови функціонування підприємства [26].

Другий підхід М. Портера ґрунтується на рівні спеціалізації ресурсів. Відповідно до нього всі фактори поділяються на загальні та спеціалізовані. До загальних належать ресурси, що можуть бути використані в широкому спектрі галузей (дорожня інфраструктура, фінансовий капітал, масова вища освіта), які формують лише обмежені конкурентні переваги. Спеціалізовані фактори охоплюють вузькопрофільні кадри, унікальні інформаційні бази, спеціалізовану інфраструктуру та знання, що створюють основу для формування довгострокових конкурентних переваг.

Третій підхід базується на поділі чинників на основні та розвинені. До основних належать природні ресурси, клімат, географічні умови, некваліфікована робоча сила та фінансовий капітал. Розвинені чинники включають висококваліфікованих фахівців, інноваційну інфраструктуру, сучасні засоби комунікації та дослідницьку базу. Саме розвинені елементи формують стратегічний потенціал підприємства і мають вирішальне значення для підвищення рівня його конкурентоспроможності [19].

Окрему класифікацію чинників запропонували французькі науковці А. Олів'є, А. Дайан і Р. Урсі, які виокремили вісім ключових складових

конкурентоспроможності. До них належать концепція товару або послуги, рівень якості продукції, цінова політика, фінансове забезпечення, організація торгівлі, якість сервісного обслуговування, ефективність зовнішніх комунікацій та рівень підготовленості продукції до реалізації на ринку. Суттєве значення в цій системі приділяється здатності підприємства прогнозувати потреби споживачів та обґрунтовано формувати ринкову пропозицію [30].

Японські фахівці, своєю чергою, розробили багаторівневу модель формування конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає ієрархічну структуру чинників і відображає етапність формування ринкових переваг (рис. 1.2.).

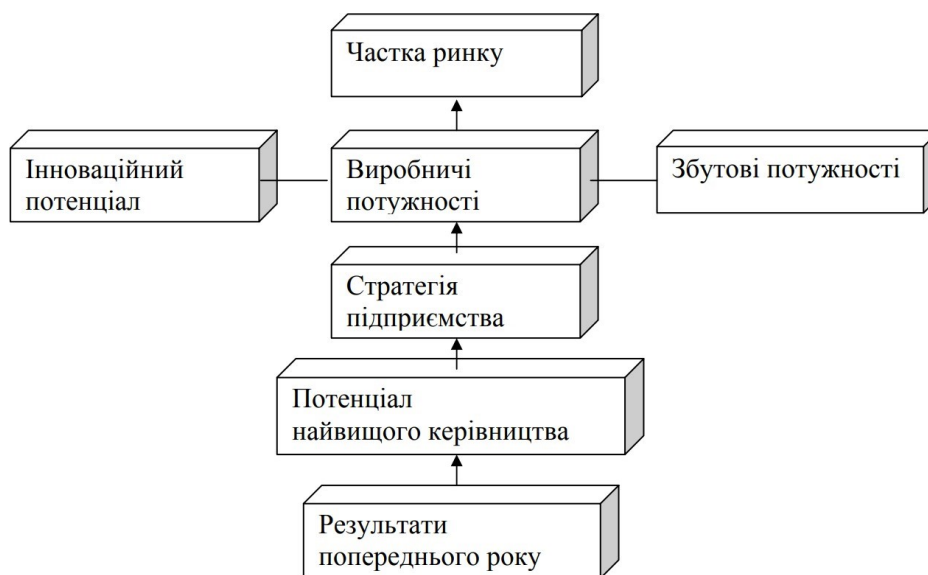


Рис. 1.2. Фактори конкурентоспроможності промислових підприємств

У межах японської концепції ієрархії чинників конкурентоспроможності перший рівень представлений часткою ринку як ключовим індикатором результативності менеджменту підприємства. На другому рівні конкурентоспроможність обумовлюється наявністю та розвитком виробничого, інноваційного і збутового потенціалу. Третій рівень пов'язаний із формуванням та реалізацією конкурентної стратегії, спрямованої на утримання або зміцнення ринкових позицій шляхом розширення асортименту та підвищення ефективності реалізації продукції. Четвертий рівень визначається управлінськими рішеннями вищого керівництва, які забезпечують узгодження стратегічних цілей із

ресурсними можливостями підприємства. На п'ятому рівні розміщуються фінансові результати діяльності, серед яких визначальне значення має прибуток як джерело інвестицій у розвиток і конкурентну боротьбу. Таким чином, простежується взаємозалежність: зростання прибутку сприяє посиленню конкурентних позицій і, водночас, висока конкурентоспроможність стимулює фінансові результати [38].

Артур А. Томпсон-молодший і А. Дж. Стрікланд серед ключових детермінант конкурентоспроможності організації виокремлюють якість продукції та її споживчі характеристики, імідж підприємства, виробничі потужності, рівень технологічного забезпечення, ефективність системи розподілу, інноваційний потенціал, фінансові ресурси, рівень витрат у порівнянні з конкурентами та якість сервісного обслуговування [20].

Згідно з підходом Девіда Кревенса, у центрі управління конкурентоспроможністю мають перебувати ключові компетенції підприємства, які характеризуються унікальністю, здатністю забезпечувати переваги в різних умовах та складністю імітації з боку конкурентів. Автор пропонує групувати компетенції за функціональною спрямованістю на зовнішні, внутрішні та двосторонні процеси. Зовнішні орієнтовані на взаємодію з ринковим середовищем і формування каналів зворотного зв'язку, внутрішні – на вдосконалення виробничих і організаційних процесів, а двосторонні поєднують обидва напрями та забезпечують синергійний ефект розвитку підприємства [9].

Вагомий внесок у дослідження проблематики конкурентоспроможності зробили вітчизняні науковці. Так, Є. П. Голубков у межах маркетингового аналізу пропонує використовувати багатофакторну систему оцінювання, яка охоплює імідж підприємства, якість і концепцію продукції, ринкову частку, науково-дослідний потенціал, рівень диверсифікації, фінансову стабільність, ефективність маркетингової політики та якість сервісного обслуговування [14].

І.У. Зулькарнаєв і Л.Р. Ільсова структурують чинники конкурентоспроможності за трьома блоками: стратегічні цілі підприємства, ресурсне забезпечення та умови зовнішнього середовища [23]. Н. К. Моїсєєва пропонує застосовувати критерій задоволеності споживачів у динаміці та часовий

параметр ефективності виробництва як інтегровані показники рівня конкурентоспроможності [36].

В. Л. Белоусов здійснює класифікацію факторів за структурними елементами комплексу маркетингу, доповнюючи її показниками ділової активності та загальної результативності господарської діяльності [4; 21]. І. В. Максимов до базових чинників конкурентоспроможності відносить ефективність виробництва, фінансову стабільність, організацію збуту та рівень конкурентоспроможності продукції [32; 15; 40].

Найбільш поширеним у наукових публікаціях є поділ факторів конкурентоспроможності на зовнішні та внутрішні залежно від ступеня контролю з боку підприємства. Такий підхід є методологічно доцільним, оскільки підприємство функціонує як відкрита система, на яку одночасно впливають процеси зовнішнього середовища та внутрішні управлінські рішення.

До факторів зовнішнього середовища прямого впливу належать постачальники, конкуренти, споживачі, посередники, державні інституції та інфраструктурні елементи ринку. Чинники непрямого впливу охоплюють макроекономічні умови, політико-правове середовище, демографічні процеси, науково-технічний прогрес і соціокультурні тенденції. Внутрішні фактори включають систему управління, кадровий потенціал, маркетингову політику, інноваційну активність, фінансову стійкість, виробничі процеси, корпоративну культуру та репутацію підприємства.

Аналіз зазначених чинників дає змогу виявити сильні й слабкі сторони підприємства, окреслити можливості розвитку та ідентифікувати потенційні загрози, що формує аналітичну основу для розроблення конкурентної стратегії та підвищення ефективності управлінських рішень.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

Одночасно з поглибленням теоретичного розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства не менш важливого значення набуває проблема її практичного вимірювання. Аналіз конкурентів і параметрів конкурентного середовища необхідний підприємству насамперед для

ідентифікації власних сильних і слабких сторін порівняно з іншими учасниками ринку. Наявність такої інформаційної бази створює підґрунтя для обґрунтування та розроблення дієвих напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися як системний і комплексний процес, який, наскільки це можливо, охоплює всі ключові складові формування та нарощування його конкурентних переваг. По суті, така оцінка передбачає встановлення кількісних та якісно описових характеристик конкурентоспроможності й коректний добір відповідних показників та критеріїв її вимірювання. Важливою умовою є об'єктивність діагностики, тобто всебічне дослідження стану підприємства та причинно-наслідкових зв'язків формування його конкурентних позицій з метою виявлення потенційних загроз і своєчасного усунення відхилень від обраного стратегічного курсу.

У процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства виникає низка труднощів, пов'язаних, передусім, із такими аспектами:

1. відносний характер поняття конкурентоспроможності підприємства. «Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити шляхом порівняння суб'єктів господарювання, що належать до однієї сфери бізнесу як у межах національної економіки, так і в глобальному вимірі. Тому суб'єкт може вважатися конкурентоспроможним на регіональному або внутрішньому ринку і водночас бути неконкурентоспроможним на світовій арені» [34; 44];

2. складність і недосконалість наявних методик оцінювання конкурентоспроможності. Це зумовлено, по-перше, проблемністю вибору базового об'єкта для порівняння; по-друге, труднощами формування збалансованої системи показників, критеріїв і методів, які б адекватно відображали рівень конкурентоспроможності підприємства; по-третє, обмеженістю або неповнотою доступної інформації, необхідної для проведення коректної оцінки.

Незважаючи на суттєве різноманіття підходів, усі методики оцінювання конкурентоспроможності спираються на низку базових принципів:

✓ комплексність – результати дослідження мають одночасно відображати ефективність адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, ступінь реалізації його стратегічного потенціалу та реальні конкурентні позиції порівняно з ключовими суперниками;

✓ об'єктивність – оцінка повинна ґрунтуватися на повній, достовірній та актуальній інформації про внутрішній стан підприємства й параметри зовнішнього середовища, відображаючи фактичний рівень його конкурентоспроможності;

✓ системність – в основі діагностики мають бути результати системного аналізу, який враховує вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, їх взаємозв'язки і синергійний ефект, що формується під час їх взаємодії;

✓ безперервність – дослідження конкурентоспроможності повинно мати регулярний характер, забезпечуючи своєчасне виявлення змін у діючих чинниках, фіксацію тенденцій у динаміці конкурентних позицій підприємства та оперативне ухвалення управлінських рішень;

✓ оптимальність – поряд із оцінкою досягнутого рівня конкурентоспроможності необхідно аналізувати ефективність шляхів його досягнення, враховуючи як прямі витрати на реалізацію відповідних заходів, так і потенційні витрати на підтримання та розвиток конкурентних переваг у майбутньому;

✓ динамічність – оцінювання конкурентоспроможності має здійснюватися не лише в статичі (на певну дату), а й у динаміці, з урахуванням напрямів та інтенсивності змін конкурентних позицій підприємства [19; 24].

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на їх поділі на окремі групи за визначеною ознакою. Якщо як класифікаційний критерій обрати форму подання результатів, можна виокремити такі методичні підходи: графічні, матричні, розрахункові та комбіновані.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності (радіальної діаграми, або так званої «павутини» конкурентоспроможності). На рис. 1.3. наведено приклад побудови багатокутників конкурентоспроможності чотирьох умовних підприємств за дев'ятьма ключовими критеріями [9].



Рис. 1.3. Павутина конкурентоспроможності

Кожний критерій формується та уточнюється на основі експертних оцінок фахівців. Побудова багатокутника конкурентоспроможності починається з окреслення кола, яке за допомогою радіальних шкал поділяється на рівні сектори. Кількість таких секторів відповідає загальній кількості відібраних для аналізу критеріїв. Оціночна шкала наноситься на кожен радіальну вісь так, щоб усі значення показників розміщувалися в межах кола, при цьому зростання величини критерію здійснюється в напрямі від центра до периферії. Наступним кроком є нанесення на відповідні осі точок, що відображають конкретні значення кожного критерію, після чого вони поєднуються ламаною лінією, яка формує багатокутник конкурентоспроможності окремого підприємства. На рис. 1.3 наочно відображено диференціацію підприємств за визначеними критеріями оцінювання.

Простота побудови, можливість порівняння конкурентних позицій різних підприємств за ключовими параметрами та висока наочність результатів є основними перевагами графічного методу оцінювання конкурентоспроможності. Водночас до його недоліків насамперед належить відсутність інтегрального числового показника, який би узагальнював рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні таблиць-матриць, структурованих відповідно до

визначених аналітичних параметрів. Однією з найбільш відомих і поширених є матриця Бостонської консультативної групи, подана на рис. 1.4. Її побудовано за принципом координатної системи, де по вертикальній осі відкладаються темпи зростання ринку у лінійному масштабі, а по горизонтальній осі в логарифмічному вимірі відображається відносна частка підприємства на ринку. Найбільш конкурентоспроможними в межах даної моделі визнаються підприємства, які поєднують суттєву ринкову частку з діяльністю на динамічно зростаючому ринку [33].

Відповідно до рис. 1.4., позиція «Зірка» характеризується високою часткою підприємства в галузі, що інтенсивно розвивається, та лідируючим становищем на ринку. Такі стратегічні господарські одиниці здатні генерувати значні обсяги доходів, проте водночас потребують істотних інвестицій для підтримання конкурентних переваг. У результаті цього зазначена стратегічна зона господарювання часто відчуває нестачу вільних фінансових ресурсів, незважаючи на загальну високу результативність діяльності.

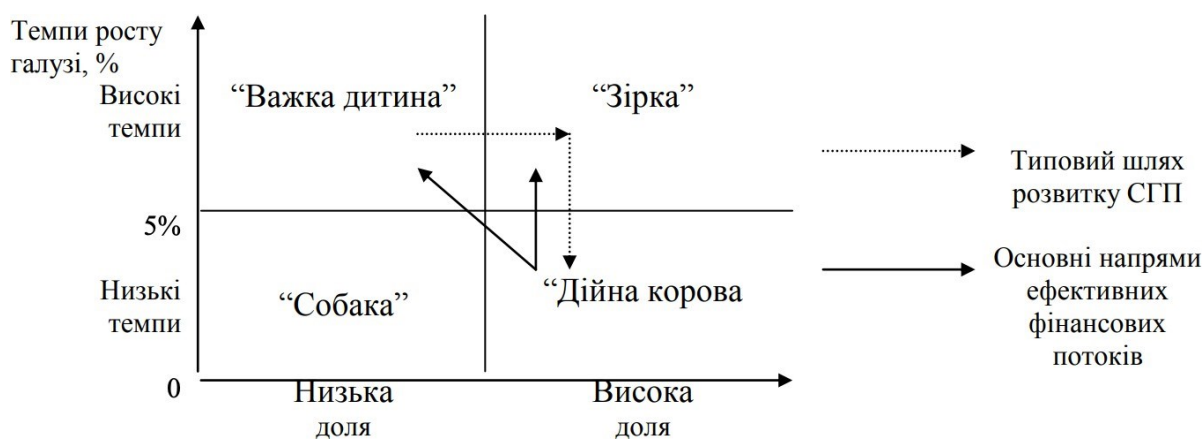


Рис. 1.4. Матриця БКГ

«Дійна корова» характеризує підприємство з високою часткою ринку у стабільній або такій, що перебуває на етапі спаду, галузі та займає провідні позиції, що забезпечує отримання стабільних і відносно високих прибутків. За таких умов відсутня необхідність здійснювати значні фінансові вкладення у конкурентну боротьбу, оскільки підприємство вже має сформовану репутацію та високу

впізнаваність серед споживачів. Помірні темпи зростання ринку не приваблюють дрібних конкурентів на відміну від сегмента «Зірка», оскільки вони не створюють передумов для легкого входження нових учасників у сформовану та відносно стійку галузеву структуру. Обсяг отриманих прибутків у цій стратегічній зоні господарювання значно перевищує витрати, необхідні для збереження наявної ринкової позиції. Утворений фінансовий надлишок, як правило, спрямовується на розвиток і підтримку інших стратегічних зон діяльності підприємства.

«Важка дитина» відображає позицію одиниці бізнесу з низькою ринковою часткою в галузі, що демонструє високі темпи зростання, і має найбільш ризиковане стратегічне становище. У такій ситуації підприємство опиняється перед вибором «або-або»: або активізувати інвестиції та маркетингові зусилля з метою перетворення на «Зірку», або поступово залишати ринок. Найчастіше власних фінансових ресурсів для реалізації стратегії зростання не вистачає, оскільки незначна ринкова частка не дозволяє сформувати стабільні прибутки. З огляду на це виникає потреба у фінансовій підтримці з боку стратегічних одиниць типу «Дійна корова».

Загалом типовою траєкторією розвитку життєздатної стратегічної зони господарювання є послідовність: «Важка дитина» – нарощування ринкової частки – «Зірка» – уповільнення темпів зростання галузі – «Дійна корова».

«Собака» характеризує одиницю бізнесу з низькою ринковою часткою в стабільній або слабо зростаючій галузі та займає найменш привабливу позицію з точки зору прибутковості. Така стратегічна зона не генерує достатнього доходу, однак потребує постійних витрат на підтримання своєї присутності на ринку. У результаті вона лише поглинає фінансові ресурси підприємства без суттєвого внеску у загальний фінансовий результат. Стійкий розвиток підприємства можливий лише за умови досягнення оптимального балансу між стратегічними зонами господарювання типу «Важка дитина», «Зірка» та «Дійна корова». Після розміщення кожної стратегічної зони у координатній системі «темпи зростання ринку – ринкова частка» необхідно визначити доцільну стратегію розвитку для кожної одиниці бізнесу [29; 41].

За наявності достовірної інформації матриця БКГ дає змогу досліджувати динаміку конкурентних процесів та забезпечує достатньо високу інформативність аналітичних результатів. Окрім матриці БКГ, у практиці аналізу широко використовуються й інші матричні моделі для оцінювання та діагностики конкурентоспроможності підприємств, зокрема: матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність» (модель GE/McKinsey), матриця «привабливість галузі – конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM), матриця «стадія розвитку ринку – конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel) та матриця «стадія життєвого циклу продукції – конкурентна позиція» (модель ADL/LC) [31; 38].

Одним із найбільш універсальних методів комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства є SWOT-аналіз. Його ключова особливість полягає у виявленні й систематизації сильних і слабких сторін діяльності суб'єкта господарювання. Аналіз охоплює як внутрішнє середовище підприємства, так і вплив зовнішніх факторів у вигляді можливостей і загроз. Методологія SWOT-аналізу передбачає не лише ідентифікацію зазначених чинників, а й встановлення логічних взаємозв'язків між ними, що у подальшому використовується для формування конкурентної стратегії.

SWOT-аналіз реалізується у вигляді послідовних етапів. На першому етапі визначаються сильні та слабкі сторони підприємства і водночас ідентифікуються можливості та загрози зовнішнього середовища з урахуванням імовірності їх реалізації та потенційного впливу на результати діяльності.

Наступним кроком є кількісна оцінка факторів внутрішнього середовища за допомогою методу формування профілю організації, де кожному параметру надається експертна оцінка з урахуванням його значущості.

Узагальнення результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища та ранжування факторів за рівнем їх впливу дає змогу сформулювати чіткий перелік сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз. Завершальним етапом є побудова матриці SWOT, за допомогою якої встановлюються ключові взаємозв'язки між визначальними факторами розвитку підприємства і формуються рекомендації щодо посилення його конкурентних позицій [35; 37].

Таблиця 1.1

Експертні оцінки діяльності підприємства

Фактор конкурентоспроможності	Середня експертна оцінка			Ранг фактора	Інтегральний факторний показник		
	Підприємство				Підприємство		
	№1	№2	№3		№1	№2	№3
1	2	3	4	5	6	7	8
Товар	3,5	4,5	4,0	0,18	0,63	0,81	0,72
Становище на ринку	4,1	4,3	3,9	0,22	0,90	0,95	0,86
Збут	3,8	3,5	3,7	0,2	0,76	0,70	0,74
Фінансовий стан	3,1	3,2	3,1	0,3	0,93	0,96	0,93
Виробництво	3,8	4,1	3,9	0,1	0,38	0,41	0,39
Разом	x	x	x	1,00	3,60	3,83	3,64
Коефіцієнт конкурентоспроможності	x	x	x	x	0,94	1,00	0,95

Табличний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства за своєю сутністю є різновидом матричних методів аналізу. Для ілюстрації особливостей його застосування доцільно використати результати експертних оцінок п'яти окремих напрямів діяльності трьох підприємств-конкурентів, поданих у табл. 1.1.

Розрахункові методи визначення конкурентоспроможності підприємства відзначаються значною різноманітністю. Серед них прийнято виокремлювати специфічні та комплексні підходи.

Специфічні методи являють собою такі інструменти оцінювання, які дозволяють визначити рівень конкурентоспроможності підприємства за окремими напрямками його функціонування: виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим та іншими.

Комплексні методи, на відміну від специфічних, базуються на узагальненій оцінці стану підприємства та охоплюють усі ключові аспекти його діяльності.

У практиці управління конкурентоспроможністю підприємства найбільш часто застосовуються такі комплексні методи:

- а) оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства;
- б) аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- в) метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;

- г) інтегральний метод;
- д) метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська матриця вдосконалення бізнесу BIM);
- е) метод бенчмаркінгу;
- ж) метод на основі споживчої цінності;
- з) метод оцінювання на основі життєвого циклу продукції та інші.

Основні комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть бути охарактеризовані наступним чином.

1. Метод оцінювання на основі конкурентоспроможності продукції підприємства передбачає визначення конкурентних переваг організації через споживчу цінність виробленої продукції. В основі цього підходу лежить взаємозалежність між рівнем конкурентоспроможності підприємства та якістю і привабливістю його продукції. Чим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства, тим, відповідно, вищими є ринкові характеристики його товарів або послуг. Оцінювання конкурентоспроможності продукції здійснюється шляхом співставлення таких ключових параметрів, як якість і ціна. При цьому найбільш привабливою для споживача вважається та продукція, у якій співвідношення «ціна–якість» є оптимальним. Вважається, що чим більшою є різниця між споживчою цінністю продукції та ціною, яку готовий сплатити споживач, тим вищим є рівень її конкурентоспроможності [12; 17; 23].

2. Метод, заснований на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів, спрямований на визначення тих переваг, які дають змогу досягати нижчих виробничих витрат у порівнянні з конкурентами. Рівень конкурентоспроможності визначається на основі зіставлення показників собівартості, обсягу продажу, прибутковості та частки ринку. Підприємство вважається більш конкурентоспроможним за наявності вищих значень зазначених показників у порівнянні з основними суперниками [32].

3. Інтегральний метод ґрунтується на розрахунку узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства, який включає два ключові компоненти: ступінь задоволення потреб споживачів та ефективність виробничої діяльності. Перший компонент відображає відносну конкурентоспроможність продукції,

другий характеризується фінансово-економічними показниками діяльності підприємства, зокрема рентабельністю активів, власного капіталу та середньою нормою прибутковості. Якщо інтегральний показник дорівнює одиниці, це означає, що рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства відповідає рівню підприємства-конкурента. У разі, коли показник є меншим за одиницю, підприємство визнається менш конкурентоспроможним порівняно із суперником [12].

4. Метод самооцінки діяльності передбачає поетапну оцінку результативності функціонування підприємства. На першому етапі проводиться експертне оцінювання показників діяльності за визначеними критеріями, які залежать від обраної моделі оцінки. Кожному показнику присвоюються значення 0,25; 0,50; 0,75 або 1,00 відповідно до рівня розвитку процесів і досягнення результатів. Отримані оцінки множаться на коефіцієнти вагомості та підсумовуються. Підсумкове значення порівнюється з попередніми оцінками підприємства або з результатами конкурентів на ринку. Дані самооцінки використовуються для коригування стратегічних та оперативних планів відповідно до параметрів моделі ділової досконалості [18].

5. Матричний метод Бостонської консультативної групи застосовується для аналізу конкурентоспроможності з урахуванням етапів життєвого циклу товару або послуги. Метод передбачає побудову матриці у вигляді системи координат, де по горизонталі змінюються темпи зростання або скорочення продажу, а по вертикалі відкладається відносна частка товару на ринку. Найвищий рівень конкурентоспроможності характерний для підприємств, продукція яких займає значну частку на ринках з високими темпами зростання [5; 26].

6. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, передбачає порівняння показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів та середньогалузевими значеннями. У центрі уваги перебуває результативність функціонування всіх структурних підрозділів організації. Такий підхід дає змогу виявити слабкі місця в управлінні ресурсами та визначити стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності.

7. Згідно з теорією ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, у яких забезпечено узгоджену та ефективну роботу всіх служб і підрозділів. Рівень ефективності кожного підрозділу визначається з позиції раціонального використання наявних ресурсів. Метод базується на оцінюванні чотирьох групових показників, на основі яких розраховується інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства [39].

Зазначені методичні підходи не є універсальними та досконалими, оскільки кожен із них має певні обмеження. У результаті доцільність використання того чи іншого методу визначається цілями аналізу, доступністю інформації та специфікою діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Переваги	Недоліки
Метод оцінки конкурентоспроможності продукції	Орієнтується на ключову характеристику конкурентоспроможності підприємства – споживчу цінність і якість продукції.	Не формує цілісне уявлення про управлінські, фінансові та маркетингові аспекти діяльності підприємства.
Метод порівняльних переваг	Простий у застосуванні та дозволяє оперативно виявити відмінності між підприємствами.	Зосереджується переважно на витратах і не враховує поведінку споживачів та ринкові чинники.
Інтегральний метод	Надає узагальнену кількісну оцінку конкурентних позицій підприємства.	Малопридатний для багатопродуктових підприємств.
Метод самооцінки діяльності	Сприяє розвитку системи управління якістю та вдосконаленню організаційних процесів.	Залежить від суб'єктивності експертів та потребує значних часових ресурсів.
Матричний метод БКГ	Дозволяє оцінити позицію продукції на ринку та обґрунтувати стратегічні рішення.	Не розкриває глибинних причин ринкових змін.
Метод ефективної конкуренції	Забезпечує всебічну оцінку результативності діяльності підприємства.	Вимагає значного масиву даних та складних розрахунків.

Таблиця 1.3

Критерії оцінювання та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Обчислення показника
1	2	3
Ефективність виробничої діяльності підприємства		
Витрати на виробництво одиниці продукції	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
Фондовіддача	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів.	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих засобів
Рентабельність продукції	Характеризує ступінь прибутковості продукції.	Прибуток від реалізації $\times 100$ / Повна собівартість продукції
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
Фінансовий стан підприємства		
Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби / Загальна сума джерел фінансування
Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання і прогнозувати банкрутство.	Власний капітал / Загальні зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Характеризує склад коштів для покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і ліквідні цінні папери / Короткострокові зобов'язання
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Показує швидкість обігу оборотних коштів у виробництві та збуті.	Виручка / Середньорічний залишок оборотних коштів
Ефективність організації збуту та просування товарів		
Рентабельність продажу	Відображає прибутковість реалізації продукції.	Прибуток від реалізації $\times 100$ / Обсяг продажу
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Свідчить про рівень попиту і ефективність реалізації.	Запаси готової продукції / Обсяг продажу
Коефіцієнт завантаження потужностей	Характеризує використання виробничого потенціалу.	Фактичний випуск / Проектна виробнича потужність
Коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту	Оцінює економічну доцільність маркетингових витрат.	Витрати на рекламу / Приріст прибутку
Конкурентоспроможність товару		
Якість товару	Характеризує здатність задовольняти потреби споживача.	Комплексний метод оцінювання
Ціна товару	Визначає ринкову доступність продукту.	Методи ціноутворення

Серед перелічених підходів особливої уваги потребує метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. Саме використання цього підходу дає змогу з достатньо високим рівнем обґрунтованості визначати фактичний рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах сучасного ринку. Відповідно до теорії ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, на яких забезпечено ефективну та узгоджену роботу всіх структурних підрозділів. Оцінювання результативності кожного підрозділу здійснюється через аналіз ефективності використання наявних ресурсів (табл. 1.3).

Першу групу показників формують індикатори, що характеризують результативність управління виробничими процесами: рівень виробничих витрат, ефективність використання основних засобів, технологічний рівень виготовлення продукції та організацію праці на підприємстві.

Другу групу складають показники, що відображають ефективність управління обіговими коштами, а саме рівень фінансової самостійності підприємства, його платоспроможність та здатність забезпечувати стабільний розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

До третьої групи належать показники, які дають змогу оцінити ефективність системи збуту та комунікаційної діяльності підприємства, включаючи організацію просування продукції, рекламні інструменти та заходи зі стимулювання збуту.

Четверту групу утворюють показники, що характеризують безпосередню конкурентоспроможність продукції, насамперед її якість і рівень цін на ринку.

Зведений коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства визначається за формулою (1.1):

$$K_{\text{КП}} = 0,15 \times E_{\text{В}} + 0,29 \times \Phi_{\text{П}} + 0,23 \times E_{\text{З}} + 0,33 \times K_{\text{Т}}, \quad (1.1)$$

де $E_{\text{В}}$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\text{П}}$ – значення критерію фінансового стан підприємства;

$E_{\text{З}}$ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару

на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23;
0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності розраховується за формулою (1.2):

$$E_B = 0,31 \times B + 0,19 \times \Phi + 0,40 \times P_{\Pi} + 0,10 \times \Pi, \quad (1.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівдачі;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продукції;

Π – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства розраховується за формулою (1.3):

$$\Phi_{\Pi} = 0,29 \times K_A + 0,20 \times K_{\Pi} + 0,36 \times K_L + 0,15 \times K_{Ob}, \quad (1.3)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства;

K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства;

K_L – відносний показник ліквідності підприємства;

K_{Ob} – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36;
0,15 – коефіцієнт ваговитості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку розраховується за формулою (1.4):

$$E_3 = 0,36 \times P_{\Pi} + 0,29 \times K_{ЗАТ} + 0,21 \times K_{ЗАВ} + 0,14 \times K_P, \quad (1.4)$$

де E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продажів;

$K_{ЗАТ}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{зав}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_p – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,36; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару розраховується за формулою (1.5):

$$K = \frac{Y_T}{Ц} \quad (1.5)$$

Де, Y_T – якість товару;

$Ц$ – ціна споживання.

Значення інтегрального показника конкурентоспроможності, яке набуває від'ємного значення або є меншим за нуль, свідчить про наявність кризових явищ у діяльності підприємства та критично низький рівень його конкурентних позицій. Значення коефіцієнта, що дорівнює одиниці, означає досягнення підприємством межового рівня конкурентоспроможності, за якого воно спроможне функціонувати на ринку без втрати позицій, однак не має суттєвих переваг над іншими учасниками ринку. Якщо ж значення коефіцієнта перевищує одиницю, це свідчить про наявність у підприємства стійких конкурентних переваг та високого потенціалу розвитку в умовах ринкового суперництва.

Методологічна універсальність даного підходу полягає в можливості коригування складу показників відповідно до специфіки діяльності підприємства, доступності аналітичної інформації, рівня фахової підготовки експертів та галузевих особливостей виробництва. Такий підхід забезпечує гнучкість застосування методики та дозволяє комплексно досліджувати вплив окремих факторів на формування конкурентних позицій підприємства. Окрім оцінки поточного рівня конкурентоспроможності, модель створює підґрунтя для прогнозування змін у ринковому середовищі та моделювання сценаріїв розвитку підприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти ризики, адаптувати стратегічні рішення та формувати напрями превентивного реагування на зовнішні виклики. Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності набуває не лише діагностичної, а й прогностичної функції у системі управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО- ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «***»

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності фермерського господарства

Серед мальовничих гірських ландшафтів Прикарпаття, неподалік від відомих курортів Моршин і Трускавець, розташоване унікальне фермерське господарство, що спеціалізується на козівництві та сироварінні. Уже з перших хвилин перебування на території ферми вражають охайність, упорядкованість та тиша. Працівники демонструють доброзичливе ставлення, спілкуються спокійно й виважено, а тварини поводяться тихо, довірливо реагують на людей, що свідчить про належні умови утримання. Атмосферу доповнює характерний вишуканий аромат витриманих та молодих сирів, який відчутний у повітрі.

Молочна ферма Прикарпаття «***» була заснована 16 травня 2015 року. У травні 2017 року розпочав функціонування сучасний молокопереробний завод, збудований із дотриманням вимог Європейської системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР). Це дало змогу забезпечити високий рівень контролю якості та безпечності готової продукції на всіх етапах виробництва.

ФГ «***» оснащене сучасним технологічним обладнанням для пастеризації молока, застосовує інноваційні технологічні рішення та використовує голландську рецептуру. Господарство функціонує як підприємство повного циклу: має власні козячу та коров'ячу ферми, а також молокопереробний комплекс, потужності якого дають змогу переробляти до 30 т молока на добу. Асортимент виробництва включає м'які та тверді сири, а також сири типу «гауда» з різноманітними натуральними добавками. Поголів'я тварин представлено стадо кіз (1370 кіз та 30 цівів) і великої рогатої худоби (400 голів).

Сироварня «***» дотримується концепції відкритості та прозорості діяльності: відвідувачі мають можливість оглянути альпійських кіз, ознайомитися з технологічними етапами виробництва сиру та поспілкуватися з працівниками господарства. На сьогодні продукція «***» є однією з найбільш впізнаваних на ринку крафтових сирів України. До початку повномасштабної війни основним каналом збуту були торговельні мережі.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР), дата державної реєстрації ФГ «***» – 16 травня 2015 року.

Фермерське господарство сімейного типу «***» зареєстроване за юридичною адресою: Україна, 82467, Львівська область, Стрийський район, с. Фалиш, вул. І. Франка, 25. Контактні телефони: +38 (068) 605 85 51 – головний офіс, e-mail: info@mykko.com.ua; +38 (067) 725 30 41 – запис на екскурсії, інтернет-магазин (для онлайн-замовлень); +38 (098) 811 67 00 – відділ матеріально-технічного постачання, e-mail: romykko@gmail.com. Засновником ферми є Кміть Назар Миколайович, керівником господарства та довіреною особою виступає Швидченко Юрій Віталійович.

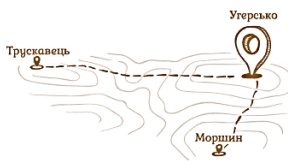
Основні реквізити підприємства: р/р 26001710226346 в АТ «Креді Агріколь Банк»; МФО 320044; ЄДРПОУ 41339259; ПІН 10000000927840, свідоцтво № 37507880.

Для Вас ми виготовляємо натуральний та корисний сир!



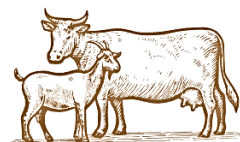
Історія

Молочна ферма Прикарпаття «Мукко» заснована 16 травня 2015 року. У травні 2017 року розпочав роботу сучасний молокопереробний завод, збудований з дотриманням усіх норм відповідно до Європейської системи контролю за якістю харчової продукції (НАССР).



Еко-Розташування

Наша ферма знаходиться в екологічно чистому регіоні Прикарпаття, поблизу курортів Моршин та Трускавець.



Власні Ферми

Найголовніше це наші тварини, корови та кози, які живуть на наших фермах.

Якість молока залежить напряму від харчування тварин, тому ми дбало підбираємо їм раціон який вони отримують протягом життя.

Під час безконтактного доїння молоко потрапляє в ємність, де охолоджується до 4 градусів та не втрачає свою якість.



Сучасна Сироварня

У нас найсучасніше обладнання для пастеризації молока, нова технологія та голландська рецептура від сировара з 20-річним досвідом – Хуга Ван де Граафа

Тому наш сир найвищої якості.

Рис. 2.1. Короткий екскурс ФГ «***»

Основними видами діяльності господарства є розведення великої рогатої худоби молочних порід (молочне та м'ясне скотарство, козівництво), а також вирощування зернових культур (за винятком рису), бобових культур і насіння олійних культур.

До другорядних видів діяльності належать: вирощування інших однорічних і дворічних культур, розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів, виробництво м'яса, переробка молока, виготовлення масла та сиру, оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами, оптова торгівля молочною продукцією, яйцями, харчовими оліями та жирами, роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах, змішане сільське господарство, допоміжна діяльність у рослинництві, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля через фірми поштового замовлення або мережу Інтернет, інші види роздрібної торгівлі поза магазинами, надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, надання в оренду іншого обладнання, машин та товарів.

ФГ «***» здійснює господарську діяльність відповідно до Конституції України, у межах норм Господарського та Цивільного кодексів України, Законів України «Про власність», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного законодавства, що регламентує порядок створення та функціонування підприємств. Господарство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, печатку, кутовий штамп та інші необхідні реквізити.

Підприємство виступає юридичною особою та володіє майном, закріпленим за ним на праві господарського відання. Права й обов'язки юридичної особи ФГ «***» набуває з моменту державної реєстрації, що здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства.

Сімейна ферма «***» у 2024 році реалізувала 170 т сирів і отримала виручку в обсязі 49 млн грн. Ще 130 т продукції, виробленої у 2024 році, перебувають на стадії дозрівання: ідеться про тверді сири, що надходять на ринок через 9-12 місяців після закладки.

Близько чверті продукції «***» реалізується через торговельні мережі, переважно у вигляді сирів із козячого молока. У мережі «Сільпо» бренд входить до трійки лідерів серед вітчизняних крафтових сироварень. На частку «***» припадає 45 % продажів українського крафтового козячого сиру в мережі «Лавка

традицій», що становить орієнтовно 300 кг на місяць. Продукція користується попитом і в сегменті HoReCa: сирні тарілки з продукцією з Угерська пропонують у «Буковелі» та в низці львівських закладів Холдингу емоцій FEST.

До структури підприємства входять козяча та коров'яча ферми, молокопереробний завод і сироварня. Це високотехнологічне фермерське господарство, яке спростовує поширений стереотип про сільське господарство як про низькоінтелектуальну сферу. «***» формує амбітні цілі: зайняти 3-4 % ринку крафтових сирів України та досягти лідерства в Європі за якістю та обсягами виробництва козячих сирів.

Аграрний бізнес є суттєво складнішим, ніж багато інших видів підприємницької діяльності. Чітке розуміння бізнес-процесів дало змогу ФГ «***» швидко запустити переробку, поєднуючи завершальну стадію будівництва заводу з поступовим налагодженням виробництва сирів.

Обравши стратегічний курс на якість, підприємство змогло завоювати довіру споживачів. Інвестування у сучасні технології пакування сприяло зростанню продуктивності пакувальної лінії. Систематичне навчання сироварів дало можливість розширювати асортимент продукції та впроваджувати нові рецептури.

Власник фермерського господарства Назар Кміть одним із перших в Україні завіз кіз французької альпійської породи та опановував мистецтво сироваріння безпосередньо у голландських фахівців. Важливо, що він відкрито ділиться власним досвідом і технологічними напрацюваннями з усіма зацікавленими у цій справі. Ідею облаштування великих вікон у виробничих приміщеннях також було запозичено за кордоном, щоб відвідувачі мали можливість спостерігати за процесами виробництва й дозрівання сиру (рис. 2.2).

На початкових етапах діяльності засновники ФГ «***» імпортували з Франції козенят: було придбано 300 кіз і 15 цапів альпійської породи. Згодом до стада приєднали й українську (закарпатську) породу. Варто зазначити, що альпійські кози відзначаються більш спокійною вдачею, краще адаптуються до умов утримання та легше привчаються до доїння. На адаптацію альпійських кіз до

доїльної зали було достатньо 2-3 днів, тоді як тварини вітчизняної породи звикали протягом близько двох тижнів.

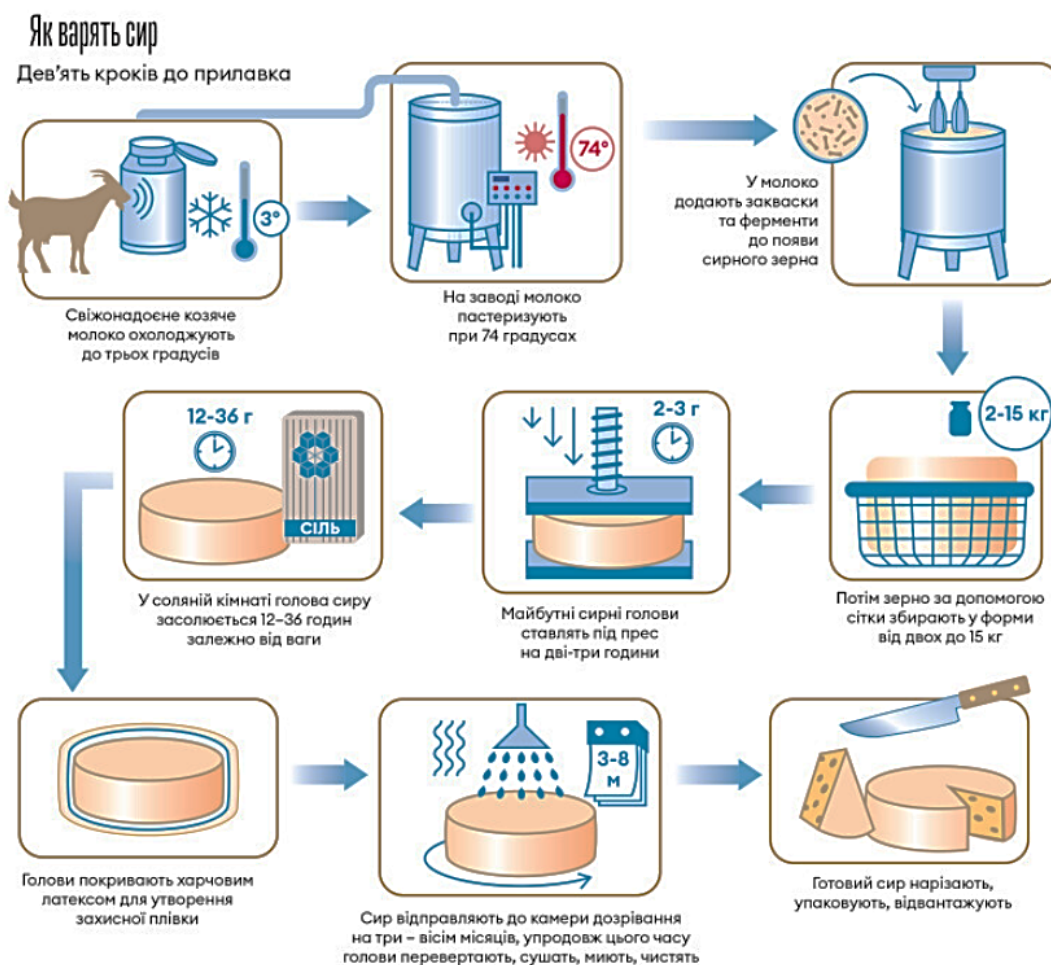


Рис. 2.2. Технологія сироваріння ФГ «***»

Під час доїння тварин додатково підгодовують комбікормом. Спочатку ФГ «***» самостійно виготовляло комбікорми, однак з часом стало очевидно, що власними силами забезпечити необхідні обсяги виробництва складно. Тому було прийнято рішення замовляти спеціалізовані комбікорми, адаптовані до потреб усіх груп утримання тварин. Основою раціону є сіно та солома, вирощені на власних землях господарства. ФГ «***» обробляє 1500 га землі, з яких 35 га використовуються для заготівлі сіна (табл. 2.1).

Тварин забезпечують водою зі свердловини, яку за допомогою бойлерів підігрівають до температури близько 28 °С. Нещодавно в господарстві було закладено сінажну яму з метою випробування альтернативних підходів до заготівлі кормів, а також сформовано рукав ємністю 200 т сінажу. Для того, щоб

корова давала близько 30 л молока на добу, вона має споживати достатню кількість збалансованих кормів. У середньому корови господарства дають 27 л молока на добу, окремі корови – до 40 л.

Таблиця 2.1

Показники рівня землезабезпечення ФГ»***»

Показник	Роки										2024 до 2023, %
	2020		2021		2022		2023		2024		
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	1489,1	100,0	1493	100,0	1366	100,0	1492	100,0	1490	100,0	100,06
в т.ч. сільсько- господарські угіддя	1489,1	100,0	1493	100,0	1366	100,0	1492	100,0	1490	100,0	100,06
із них: рілля	1282,1	86,1	1159	77,6	1159	84,8	1159	77,7	1157	77,7	90,24
Посівна площа	1002	67,3	1027	68,8	994	72,8	712	47,7	977	65,6	97,50
Коефіцієнт розораності землі	0,86	х	0,78	х	0,85	х	0,78	х	0,78	х	90,19
Коефіцієнт використання ріллі	0,78	х	0,89	х	0,86	х	0,61	х	0,84	х	108,05
Припадає на одного працівника с/г угідь	55,15	х	48,16	х	40,18	х	64,87	х	67,73	х	122,80
ріллі	47,49	х	37,39	х	34,09	х	50,39	х	52,59	х	110,75

За досліджуваний період істотних змін у площі земельних угідь не відбулося: у 2024 році площа сільськогосподарських угідь ФГ «***» становила 1490 га. Рівень землезабезпеченості порівняно з 2020 роком зріс і у 2024 році досяг 67,73 га сільськогосподарських угідь у розрахунку на одного працівника. Рівень розораності сільськогосподарських угідь зменшився на 9,8 %, і на кінець 2024 року становив 78,0 %, водночас рівень використання ріллі зріс на 8,05 %, що свідчить про більш раціональне використання земельних ресурсів у господарстві [8].

Трудовий потенціал підприємства відображає сукупність кількісних та якісних характеристик праці, на яку може розраховувати господарство. Водночас для підприємства важливим є не лише факт наявності трудових ресурсів, а й

ступінь повноти їх використання, що є ключовою передумовою належного рівня забезпеченості працею. Розглянемо показники використання трудових ресурсів у ФГ «***» (табл. 2.2).

Аналізуючи рівень використання трудових ресурсів, можна відзначити, що у період 2020-2024 років чисельність працівників зменшилася. Це пояснюється, з одного боку, зростанням рівня механізації у галузі, а з іншого – впливом воєнного стану та мобілізаційних процесів у країні, що спричинило відтік частини трудових ресурсів.

Таблиця 2.2

Показники трудових ресурсів ФГ «***»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2023, %
Чисельність працівників, чол.	27	31	34	22	22	81,48
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	276	253	286	257	298	107,97
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,90	0,83	0,94	0,84	0,98	107,97
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,4	7,6	7,6	7,9	8,1	109,46
Виробіток продукції:						
на 1 люд.-годину, грн.	23,59	28,13	37,29	44,67	53,10	225,14
на 1 люд.-день, грн.	174,54	213,78	283,37	352,90	430,14	246,44
на 1 працівника, тис. грн.	48,17	54,09	81,04	90,70	128,18	266,08

Молокопереробний завод розпочав роботу у травні 2017 року та був зведений із дотриманням вимог Європейської системи контролю за безпечністю харчових продуктів (НАССР).

Сири виготовляються за рецептурами голландського сировара з двадцятирічним досвідом – Хуга Ван де Граафа. Завдяки безконтактному доїнню та професійно налагодженій технології визрівання зберігається максимальна цінність натурального молока, що забезпечує домашній смак і високу поживність сирів. До асортименту входять «Адигейський», «Вершковий», тверді сири типу «Гауда» та інші популярні позиції. Усе молоко для виробництва сирів надходить виключно з власних ферм. ФГ «***» свідомо не закуповує молоко у сторонніх постачальників, адже несе повну відповідальність за якість кінцевого продукту. До складу сирів входять молоко, закваска та натуральні добавки. Для отримання

твердих сирів із чилі чи трюфелем відповідні компоненти додають безпосередньо в сирну масу [9].

Таблиця 2.3

Необоротні активи фермерського господарства, 2020-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки					2024/2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Основні засоби:	4728,5	10764,8	14799,4	17471,5	18512,6	3,1
первісна вартість	7135,2	14325,3	20114,0	24527,0	25158,0	3,5
знос	2406,7	3560,5	5314,6	7055,5	6645,4	2,8
Довгострокові біологічні активи	2665,5	2910,2	3290,0	4102,5	3860,5	144,8
Інші необоротні активи	11,6	5,3	1,0	38,2	39,2	3,4
Всього	7405,6	13680,3	18090,4	21612,2	22412,3	3,0

Слід підкреслити, що до 80 % якості сиру визначається якістю сировини. За умови високої якості молока зіпсувати продукт технологічно досить складно. Усвідомлюючи ключову роль безпечності та якості молока, керівництво підприємства насамперед зосередилося на створенні власної ферми. Продукція ФГ «***» виготовляється з козячого та коров'ячого молока власного виробництва. Використовуються закваски голландського походження, а всі добавки є натуральними та сертифікованими [20].

У структурі активів фермерського господарства важливе місце посідають необоротні активи – ресурси, очікуваний строк корисного використання яких перевищує один рік (табл. 2.3).

Таким чином, можна зробити висновок, що загальна вартість необоротних активів у 2024 р. зросла до 22412,3 тис. грн, що на 15 тис. грн, або у 3 рази більше, ніж у 2020 р. Вартість основних засобів у 2024 р. становила 18512,6 тис. грн, що на 13784 тис. грн, або у 3,1 рази більше, ніж у 2020 р. Обсяг довгострокових біологічних активів у 2024 р. досяг 3860,5 тис. грн, що на 1195 тис. грн перевищує показник 2020 р.

У системі ресурсного забезпечення підприємства важливе значення мають оборотні активи, які включають грошові кошти та їх еквіваленти, а також інші активи, призначені для використання або реалізації протягом одного операційного циклу чи не пізніше дванадцяти місяців із дати складання балансу. Динаміку та структуру оборотних активів ФГ «***» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оборотні активи фермерського господарства, 2020-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки					2024/2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Запаси	5850,7	8056,9	10867,3	12300,7	13456,2	2,3
у т. ч. готова продукція	45,8	25,8	75,7	765	812,0	17,7
Поточні біологічні активи	173,3	339,0	458,6	433,6	480,3	2,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1904,4	1000,8	2919,5	4235,4	4415,6	2,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	2,6	2,1	х	223,4	125,6	48,3
Гроші та їх еквіваленти	301,8	904,1	591,5	211,6	115,6	38,3
Витрати майбутніх періодів	х	х	х	1077,4	х	х
Всього	8232,8	10302,9	14836,9	18482,1	18593,3	2,3
Баланс	15638,4	23983,2	32927,3	40094,3	41005,6	2,6

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що протягом 2020-2024 років спостерігалось істотне зростання загальної суми оборотних активів. У 2024 році їх вартість становила 18593,3 тис. грн, що на 10360,5 тис. грн, або у 2,3 раза більше, ніж у 2020 році. При цьому найбільшу частку в структурі оборотних активів формують запаси, обсяг яких у 2024 році досяг 13456,2 тис. грн, що перевищує рівень 2020 року на 7605,5 тис. грн, тобто у 2,3 раза.

Значного зростання зазнала й дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка у 2024 році становила 4415,6 тис. грн, що у 2,3 раза перевищує відповідний показник 2020 року. Така тенденція може бути наслідком розширення обсягів реалізації та активнішого використання відстрочок платежу контрагентам.

Таблиця 2.5

Результати фінансової діяльності ФГ «***» за період 2020-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки					2024/2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції	15854,2	19621,4	22753,4	26430,7	23453,5	147,9
Інші операційні доходи	1387,8	1121,8	512,1	х	128,9	9,3
Інші доходи (державна підтримка)	х	х	х	640,4	х	х
Разом доходи	17242,0	20734,2	23085,5	27071,7	23582,4	136,8
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10044,0	12021,4	13121,7	19722	13258,6	132,0
Інші операційні витрати	11,8	142,4	1856,4	493,9	1682,6	143
Разом витрати	10056,8	12163,8	14978,1	20215,9	14941,2	148,6
Фінансовий результат до оподаткування	7185,2	8579,4	8107,4	6855,2	8512,3	118,5
Чистий прибуток	7185,2	8579,4	8107,4	6855,2	8512,3	118,5
Рівень рентабельності, %	71,5	71,4	61,8	34,8	64,2	х

Комплексну оцінку ефективності діяльності ФГ «***» доцільно здійснювати на основі аналізу фінансових результатів, відображених у таблиці 2.5.

Аналіз фінансових результатів дозволяє констатувати, що чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році становив 23453,5 тис. грн, що на 147,9 % перевищує рівень 2020 року. Разом із тим слід звернути увагу на коливання показників інших операційних доходів, зокрема державної фінансової підтримки, яка була зафіксована у 2023 році.

Собівартість реалізованої продукції впродовж аналізованого періоду мала тенденцію до зростання і у 2024 році становила 13258,6 тис. грн, що підтверджує вплив таких факторів, як інфляційні процеси, зростання тарифів на енергоносії, логістичні витрати та підвищення цін на корми та матеріальні ресурси.

Фінансовий результат до оподаткування у 2024 році склав 8512,3 тис. грн, що перевищує відповідний показник 2020 року на 18,5 %. Відповідно, чистий прибуток фермерського господарства також позитивно зростав і у 2024 році досяг 8512,3 тис. грн.

Рівень рентабельності у 2024 році становив 64,2 %, що вказує на прибутковість діяльності, хоча даний показник на 7,3 % нижчий порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.6

Рівень інвестиційного забезпечення фермерського господарства,
2020-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки					2024/2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Зареєстрований (пайовий) капітал	250,0	250,0	250,0	260,0	270,0	108,0
Нерозподілений прибуток	13051,1	21630,5	29737,9	36593,1	37615,3	2,9
Всього власного капіталу	13301,1	21880,5	29987,9	36853,1	37615,3	2,8
Короткострокові кредити банків	х	х	1024,5	149,0	80,0	х
Поточна кредитна заборгованість за:						
товари, роботи, послуги	679,8	1081,3	1207,6	2261,5	2156,2	3,2
розрахунками з бюджетом	23,8	210,8	345,2	339,0	315,8	13,3
розрахунками зі страхування	15,4	18	32,5	79,6	81,3	5,3
розрахунками з оплати праці	80,2	99,9	157,5	188,4	201,2	2,5
Доходи майбутніх періодів	х	х	х	6,0	5,0	х
Інші поточні зобов'язання	1538,1	692,7	172,1	217,7	220,3	14,3
Всього поточних зобов'язань	2337,3	2102,7	2939,4	3241,2	2979,8	127,5
Баланс	15638,4	23983,2	32927,3	40094,3	41005,6	2,6

Важливою передумовою стабільного розвитку ФГ «***» є достатній рівень інвестиційного забезпечення, що відображено в таблиці 2.6.

Згідно з даними таблиці 2.6, спостерігається поступове зростання розміру власного капіталу. У 2024 році його обсяг досяг 37615,3 тис. грн і перевищив рівень 2020 року у 2,8 раза. Основним чинником такого зростання став істотний приріст нерозподіленого прибутку.

У структурі зобов'язань домінуючими залишаються поточні зобов'язання, загальний обсяг яких у 2024 році становив 2979,8 тис. грн. При цьому короткострокові банківські кредити у 2022 році становили 1024,5 тис. грн, у 2023 році – 149,0 тис. грн, а у 2024 році – лише 80,0 тис. грн, що може свідчити про скорочення боргового навантаження підприємства.

Окремої уваги заслуговує державна підтримка, отримана господарством у 2023 році в обсязі 640,4 тис. грн, яка була спрямована на відновлення поголів'я тварин.

Для наочного відображення динаміки показників рентабельності у роботі наведено рисунок 2.3, що характеризує зміни рівня ефективності діяльності ФГ «***» у 2022-2024 роках.

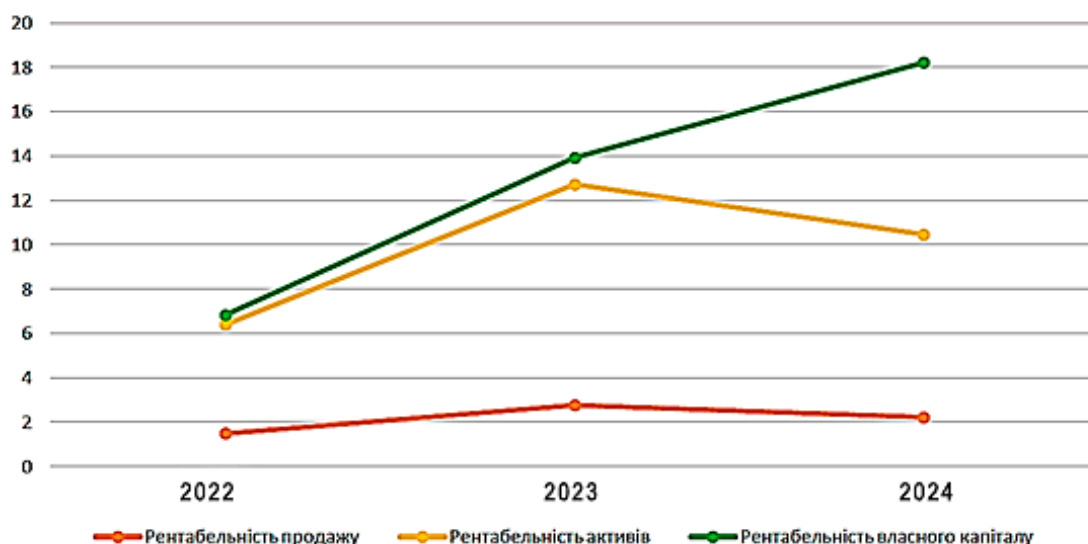


Рис. 2.3. Показники рентабельності ФГ «***» за період 2022-2024 років

Аналіз графічних матеріалів свідчить про зниження показників рентабельності продажу й активів у 2024 році порівняно з 2023 роком. Натомість

коефіцієнт рентабельності власного капіталу демонструє поступове зростання, що підтверджує зростання фінансової стійкості підприємства.

Позитивною тенденцією є збільшення чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році до 11265,1 тис. грн, що на 28,63 % більше порівняно з 2022 роком та на 10,27 % – порівняно з 2023 роком. Таке зростання було досягнуте завдяки підвищенню обсягів виробництва та реалізації продукції, а також внаслідок коригування цінової політики

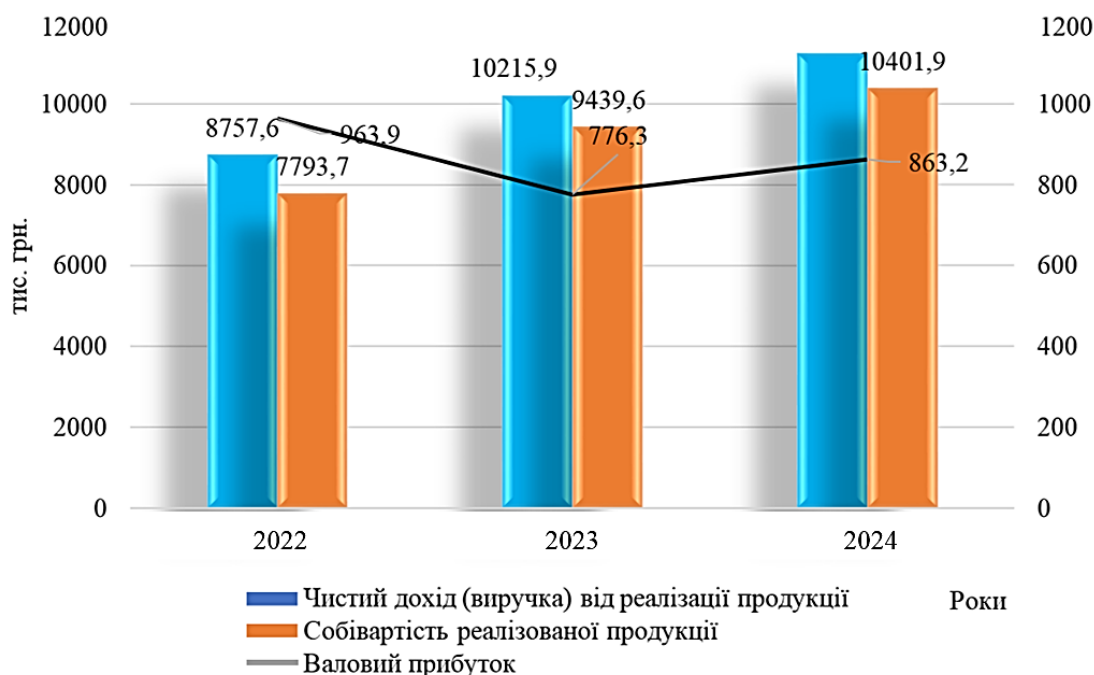


Рис. 2.4. Динаміка економічних показників ФГ «***» за період 2022-2024 рр.

Собівартість продукції у 2024 році також зросла і становила 10401,9 тис. грн, що перевищує рівень 2022 року на 33,47 %, а рівень 2023 року – на 10,19 %. Така динаміка пояснюється подорожчанням ресурсів та збільшенням виробничих обсягів.

Валовий прибуток у 2024 році склав 863,2 тис. грн, що на 10,45 % більше порівняно з 2022 роком та на 11,19 % – порівняно з 2023 роком.

Чистий прибуток упродовж 2022–2024 років залишався позитивним. У 2022 році його обсяг становив 453,3 тис. грн, у 2023 році – 771,1 тис. грн, а у 2024 році – 573,2 тис. грн, що свідчить про фінансову стабільність господарства.

Динаміка фондівіддачі, наведена на рисунку 2.5, підтверджує зростання ефективності використання основних засобів: у 2024 році цей показник становив 4,45 грн, що на 0,79 грн більше, ніж у 2022 році, та на 0,22 грн більше, ніж у 2023 році.

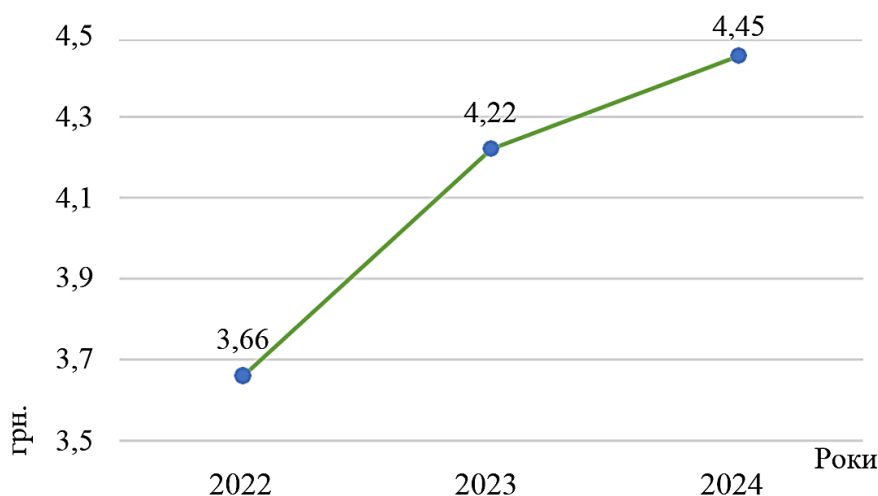


Рис. 2.5. Динаміка фондівіддачі ФГ «***»

Таким чином, варто зазначити, що за результатами аналізу фінансово-економічних показників за 2022-2024 роки можна зробити висновок, що ФГ «***» характеризується стабільним фінансовим становищем. Підприємство демонструє позитивну динаміку більшості показників фінансової діяльності, зокрема чистого прибутку, доходу від реалізації та обсягу активів.

На початковому етапі діяльності підприємство спеціалізувалося переважно на виготовленні м'яких сирів. Згодом асортимент був розширений за рахунок твердих сирів із коров'ячого молока з терміном зберігання до 120 днів. М'які сири стали пакувати з використанням інертного газу, що дозволило збільшити строк їх реалізації вдвічі.

Наразі тверді сири становлять близько 80 % товарної номенклатури, тоді як частка м'яких сирів із добавками (трюфель, кава, горіх, лаванда, віскі) складає близько 20 %.

Особливе місце серед продукції займає сир із віскі, що витримується понад шість місяців. Також підприємство виготовляє твердий коров'ячий сир із песто та

в'яленими томатами, козячі сири з лавандою, натуральні сири з кавовою витримкою та низку авторських позицій.

Експериментальна діяльність є безперервною: щомісяця на фермі готують до десяти тестових партій нових сирів, серед яких – варіації з шампанським, васабі та шпинатом. Остаточне рішення щодо запуску продукції у виробництво ухвалюється за результатами внутрішніх дегустацій.

У 2023 році сир «Голландська Гауда 6+» ФГ «***» був відзначений бронзовою нагородою на фестивалі ProCheese Awards. Лідерами продажів у мережі «Лавка традицій» є: козячий сир «Гауда», коров'ячий сир «Гауда» шестимісячної витримки, а також козячий сир із трюфелем.

На зміні працюють три сировари та технолог. Щорічно запрошується фахівець із Нідерландів для аудиту дотримання технологічних стандартів. Крім того, засновник господарства періодично особисто контролює якість роботи майстрів. Професійний рівень персоналу підтверджується системою кваліфікаційних розрядів: для отримання третього розряду необхідно пропрацювати в господарстві не менше півтора року та скласти відповідні іспити.

На початкових етапах розвитку близько 25 % продукції залишалося нереалізованою. Для вирішення проблеми було започатковано активну дегустаційну програму для туристів. Завдяки зручному розташуванню (70 км від Львова, 20 км від Моршина, 8 км від Стрия) щомісяця ферму відвідують близько тисячі осіб.

Ключовим маркетинговим інструментом підприємства є дегустації. Саме вони забезпечили зростання обсягів споживання продукції до 70 % щороку. Додатковим каналом стимулювання збуту стала співпраця з мерчендайзерами торговельних мереж, що дозволило подвоїти продажі у роздрібному сегменті.

Фактор локальності також відіграє важливу роль. За рівних цінових умов споживачі частіше обирають локального виробника. Холдинг емоцій FEST закуповує продукцію «***» для своїх ресторанів.

Під брендом «***» продукція реалізується в національних торговельних мережах на 70 % території України. За три роки обсяги продажу у «Сільпо» зросли у 2,5 рази – до 1600 кг, в «Ашані» – на 70 % за останній рік.

Відсутність продукції у деяких мережах пояснюється ціновою політикою: вартість одного кілограма сирів коливається у межах від 260 до 715 грн. Керівництво господарства працює над зниженням собівартості шляхом оптимізації строків дозрівання та використання нових біфідокультур.

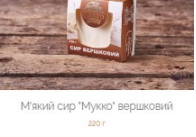
					
Натуральний чай ручної роботи "Відчуй Спокій"	Сир Коров'ячий "Мухко" Чеддер	Сир Коров'ячий "Мухко" з чорним перцем	Сир Коров'ячий "Мухко" з горіхом	Сир Коров'ячий "Мухко" з пармезаном	Сир козячий "Мухко" з лавандою
120 г	120 г	120 г	120 г	120 г	120 г
200.00 грн.	105.00 грн.	105.00 грн.	105.00 грн.	105.00 грн.	165.00 грн.
Замовити	Замовити	Замовити	Замовити	Замовити	Замовити
					
Сир Коров'ячий "Мухко" Мучого	Сир "Мухко" Фермерський	Сир Коров'ячий "Мухко" з песто	Сир "Мухко" козячий	Сир козячий "Мухко" з трюфелем	Джем полунично-лимонний м'якото
120 г	120 г	120 г	120 г	120 г	120 г
105.00 грн.	95.00 грн.	105.00 грн.	160.00 грн.	190.00 грн.	180.00 грн.
Замовити	Замовити	Замовити	Замовити	Замовити	Замовити
					
Сир коров'ячий "Мухко" з Біскі	Сир Коров'ячий "Мухко" з трюфелем	Сир "Мухко" Витриманий	Сир "Мухко" Карпатська Бринза	Сир Коров'ячий "Мухко" з каваю	Сир "Мухко" ПАНІР
120 г	120 г	120 г	220 г	120 г	1 кг
170.00 грн.	170.00 грн.	135.00 грн.	80.00 грн.	140.00 грн.	350.00 грн.
Замовити	Замовити	Замовити	Замовити	Замовити	Замовити
					
Джем пікантна журавлина	Соус груша-гірчця	Джем чорниця	М'який сир "Мухко" з пряними травами	М'який сир "Мухко" класичний	Соус чилі, вишня та розмарин
120 г	120 г	120 г	220 г	220 г	120 г
180.00 грн.	180.00 грн.	170.00 грн.	70.00 грн.	75.00 грн.	185.00 грн.
Замовити	Замовити	Замовити	Замовити	Замовити	Замовити
					
Джем праний мандарин	Джем малина-апельсин	Джем апельсин-цукати-ром	Соус чилі, слива та м'ята	Соус чилі, абрикос, томат, базилік	Соус чилі, журавлина та кріп
120 г	120 г	120 г	120 г	120 г	120 г
170.00 грн.	170.00 грн.	180.00 грн.	185.00 грн.	185.00 грн.	185.00 грн.
Замовити	Замовити	Замовити	Замовити	Замовити	Замовити
					
Джем курага-мигдаль	Джем яблуко-розівники-кориця	М'який сир "Мухко" вершковий	Соус копчена паприка, гірчичне зерно	Джем вишня, горіх та перець	Джем абрикос, коріандр, перець
120 г	120 г	220 г	120 г	120 г	120 г
170.00 грн.	170.00 грн.	80.00 грн.	185.00 грн.	185.00 грн.	185.00 грн.
Замовити	Замовити	Замовити	Замовити	Замовити	Замовити

Рис. 2.6. Товарний асортимент ФГ «***»

У 2022-2023 роках господарство планувало збільшити обсяги обороту на 70%, однак через нестабільну економічну ситуацію та воєнний стан в країні зростання склало лише 48 %. Найбільших втрат зазнали кафе, бари та ресторани, особливо у Львові, які раніше формували до 30 % виручки.

Імпортні сири займають близько половини українського ринку. Водночас сегмент крафтових натуральних сирів залишається недостатньо насиченим: його частка у загальному виробництві сиру становить лише 1-2 %, тоді як кількість пошукових запитів щодо придбання крафтових сирів за останні два роки зросла у 3,5 рази.

Середньостатистичний українець споживає близько 5 кг сиру на рік, що майже в чотири рази менше, ніж у Європі, що свідчить про значний потенціал внутрішнього ринку. Усього в асортименті господарства налічується понад 50 позицій продукції – сири різних категорій, продукція з незбираного молока, сироватка, чаї, джеми, мед, фруктові соуси. Деякі позиції товарного асортименту представлено на рисунку 2.6.

Наразі значущість маркетингової привабливості молочної продукції визначається сукупністю таких чинників, як рекламна активність, дизайн пакування та візуальне сприйняття товару. Споживачі віддають перевагу придбання продукції, яка має сформовану репутацію, характеризується стабільністю якості та доступністю за рівнем цін. У періоди свят естетична привабливість виступає провідним стимулом здійснення покупки, тоді як у повсякденному попиті ключового значення набувають надійність, споживчі властивості та вартісні параметри. З огляду на це у ФГ «***» доцільним є активне формування системи айдентики торгової діяльності та розвиток марочної політики [37; 43].

Торгова марка є сукупністю назви, знаку або символу, що забезпечують ідентифікацію товару чи послуги на ринку. Вона сприяє формуванню сталої системи споживчих переваг, які враховуються під час вибору продукції серед альтернативних пропозицій. Марочна ідентифікація формує загальне сприйняття товару та окреслює ті конкурентні характеристики, які забезпечують його

унікальність. Правовий аспект даного явища регламентується категорією «товарний знак», який надає юридичний захист інтелектуальній власності [44].

ТМ «***» є офіційною торговою маркою, під якою ФГ «***» здійснює виробництво молочної продукції. Походження її назви ґрунтується на концептуальному словосполученні, що відображає основну ідею діяльності господарства та виступає елементом корпоративної філософії. Аббревіатуру «***» розшифровують як: Му – «корова», К – «коза», Ко – «підприємство» (рис. 2.7.).

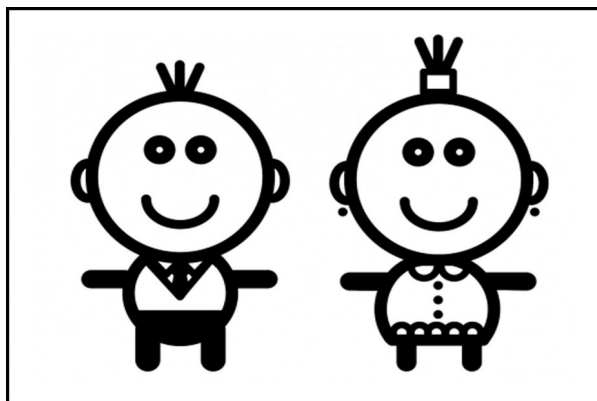


Рис. 2.7. Логотип ТМ «***»

Найменування торгової марки містить інформаційний зміст щодо напрямку діяльності підприємства. Серед основних переваг назви слід виокремити її фонетичну гармонійність і легкість сприйняття, що забезпечує ефективне запам'ятовування та формує передумови для повторного вибору продукції за умови задоволення споживача результатами придбання [32].

У фірмовій емблемі ФГ «***» використано три основні кольори – білий, коричневий і пастельний бежевий, кожен із яких має визначене психоемоційне навантаження (табл. 2.8). Колористичне рішення логотипу вирізняється унікальністю, оскільки концептуально відображає специфіку виробничої діяльності підприємства та підсилює його візуальну ідентифікацію на ринку.

Товарна політика підприємства виступає базовою складовою його маркетингової стратегії та відіграє визначальну роль у формуванні раціонального виробничого асортименту відповідно до динамічних умов ринку та актуальних запитів споживчої аудиторії. Даний напрям маркетингової діяльності забезпечує узгодження довгострокових виробничих рішень із тенденціями споживчого

попиту, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Науково обґрунтована товарна політика є результативним інструментом досягнення балансу між ресурсним потенціалом підприємства й ринковими вимогами, створюючи передумови для формування конкурентних переваг та стабільного позиціонування у галузевому просторі [34].

Таблиця 2.8

Психоемоційна характеристика кольорів логотипу ФГ «***»
та їх вплив на споживача

Колір	Естетичне значення	Психоемоційне сприйняття	Маркетинговий вплив на поведінку споживача
Білий	Символ чистоти, простоти та відкритості композиції	Асоціюється зі свіжістю, безпекою, натуральністю, формує відчуття довіри	Підвищує готовність до першої покупки, підсилює сприйняття якості та екологічності продукції
Коричневий	Колір стабільності, традиційності й надійності	Викликає відчуття затишку, тепла, впевненості та спадковості	Формує лояльність, підсилює асоціації з натуральною сировиною та ремісничим виробництвом
Пастельний бежевий	М'який природний тон, що створює гармонію та естетичний баланс	Сприймається як комфортний, спокійний і вишуканий, асоціюється з домашнім затишком	Стимулює повторні покупки, підкреслює преміальність і традиційність продукції

У контексті товару за задумом торговельна марка «***» позиціонується як продукція, виготовлена з високоякісної натуральної сировини, що характеризується вираженими крафтовими смаковими властивостями та обмеженим терміном зберігання, що забезпечує максимальне збереження природних корисних компонентів.

Як товар у реальному виконанні торговельна марка «***» представлена таким асортиментом:

1. тверді натуральні сири, виготовлені з використанням природного молока без додавання консервантів, стабілізаторів та штучних підсилювачів смаку;
2. крафтові сири з автентичними смаковими характеристиками;
3. м'які сири, створені за індивідуальними рецептурами із застосуванням сучасних європейських технологій;
4. фруктові джеми власного виробництва;

5. соуси з оригінальними поєднаннями смакових компонентів;
6. натуральний бджолиний мед;
7. фіточаї з карпатських ароматичних трав.

У межах підходу «товар із підкріпленням» торговельна марка «***» характеризується такими параметрами:

- торгова марка офіційно зареєстрована та має виразні візуальні ідентифікатори, що забезпечують її чітке впізнавання серед аналогічної продукції на ринку (фірмовий знак та особливий стиль написання);
- ФГ «***» функціонує в цифровому середовищі через власний офіційний вебресурс, який виконує роль цілодобового інформаційно-промоційного представництва (рис. 2.8.);
- для підвищення рівня обізнаності споживачів та просування продукції активно використовуються соціальні медіа з елементами партнерських взаємодій із лідерами думок, що вже позитивно позначилося на динаміці обсягів реалізації;
- підприємство перебуває на етапі розширення комунікаційних інтеграцій, зокрема розглядається співпраця з театром пива «Правда» як інструмент поглиблення емоційного сприйняття продукції;
- формування впізнаваності торговельної марки на ринку відбулося протягом п'ятирічного періоду.

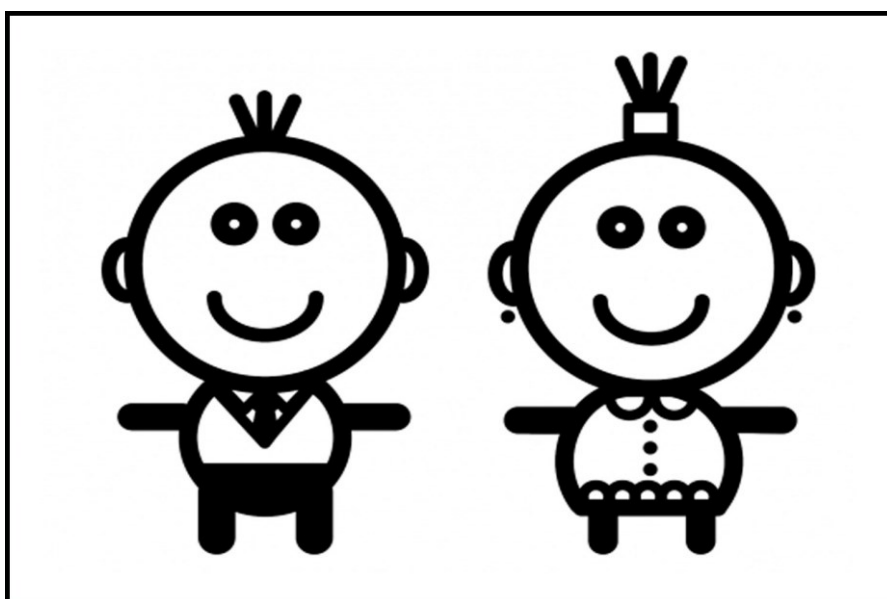


Рис. 2.8. Візуалізація веб-сайту ФГ «***» станом на 01.10.2025 р.

<https://mykko.com.ua/>

До 24 лютого 2022 року основними напрямками збуту продукції були міста Київ, Львів, Дніпро та Одеса, а також здійснювалися постачання до Харкова, Маріуполя і Херсона. Запровадження воєнного стану спричинило різкі зміни в операційній діяльності підприємства, що зумовило необхідність оперативної адаптації до нових умов функціонування. У перші дні повномасштабного вторгнення діяльність господарства характеризувалася високим рівнем невизначеності, однак трудовий колектив продемонстрував відповідальність і згуртованість, а частина працівників долучилася до захисту держави в лавах Збройних Сил України.

З метою мінімізації ризиків було сформовано запас кормів і пального на один місяць, а також розпочато пошук альтернативних каналів реалізації продукції. Сироварня у стислі терміни переорієнтувалася на випуск товарних позицій із стабільним попитом та оптимізувала асортимент, скоротивши виробництво високовартісних видів, зокрема сирів із преміальними інгредієнтами.

Воєнні події суттєво ускладнили діяльність ФГ «***» через мобілізацію персоналу, що негативно вплинуло на логістичні процеси та спричинило зростання виробничих витрат. Додатковими чинниками ускладнення господарської діяльності стала втрата постачальників із Харкова і Херсона, а також дефіцит пакувальних матеріалів, сировинних компонентів і допоміжних інгредієнтів. Зокрема, припинення роботи окремих підприємств-партнерів унаслідок бойових дій зумовило необхідність зняття з виробництва певних товарних позицій. Усі ці проблеми вирішувалися в умовах підвищеного навантаження та обмежених ресурсів.

У середньостроковій перспективі передбачено розширення асортименту за рахунок запуску виробництва сметани, а у довгостроковій – реалізацію інвестиційного проекту з будівництва додаткового тваринницького комплексу на 1000 голів. Стратегічні орієнтири підприємства були переглянуті з урахуванням сучасних викликів, пріоритетами визначено стабілізацію виробництва, розширення присутності на внутрішньому ринку та сприяння формуванню конкурентного середовища у галузі молочного виробництва в Україні.

2.2. Оцінювання рівня конкурентного потенціалу підприємства

Конкурентоспроможність продукції є багатовимірною характеристикою, що формується під впливом системи кількісних і якісних показників, які відображають здатність товару задовольняти потреби цільових споживачів краще, ніж аналоги конкурентів. З позиції економічної теорії та практики управління її доцільно розглядати як результат взаємодії техніко-технологічних, маркетингових, фінансових, організаційних та інституційних чинників [26].

При цьому оцінка конкурентоспроможності здійснюється з двох ключових точок зору:

- споживачів, які орієнтуються на якість, ціну, імідж виробника, довіру до торгової марки, сервіс, доступність товару;
- виробника, для якого пріоритетними є рівень витрат, рентабельність, стійкість ринкових позицій, масштаб діяльності, можливості інноваційного розвитку.

Через відмінність мотивації та цілей оцінка конкурентоспроможності однієї й тієї ж продукції з боку споживача та виробника може суттєво різнитися. Саме тому важливо виділяти систему критеріїв конкурентоспроможності, які є релевантними для конкретного товарного ринку.

На рис. 2.9. подано узагальнену систематизацію основних параметрів конкурентоспроможності продукції, що враховує властивості товару, цінові показники, імідж виробника, сервісне обслуговування тощо.

З погляду споживача, не всі властивості товару є однаково значущими; у практичному вимірі ключовими виступають критерії конкурентоспроможності – такі ознаки, які реально впливають на вибір і формують переваги щодо конкретної торгової марки. Критерій конкурентоспроможності продукції – це характеристика, що дає змогу відрізнити даний товар від продукції конкурента та відобразити його конкурентні переваги у свідомості покупця [14].

З часом набір параметрів розширюється: поряд із традиційними показниками (якість, ціна, надійність) дедалі більшої ваги набувають екологічність, локальність походження, прозорість виробництва, інноваційність, цифрова присутність торгової марки тощо.

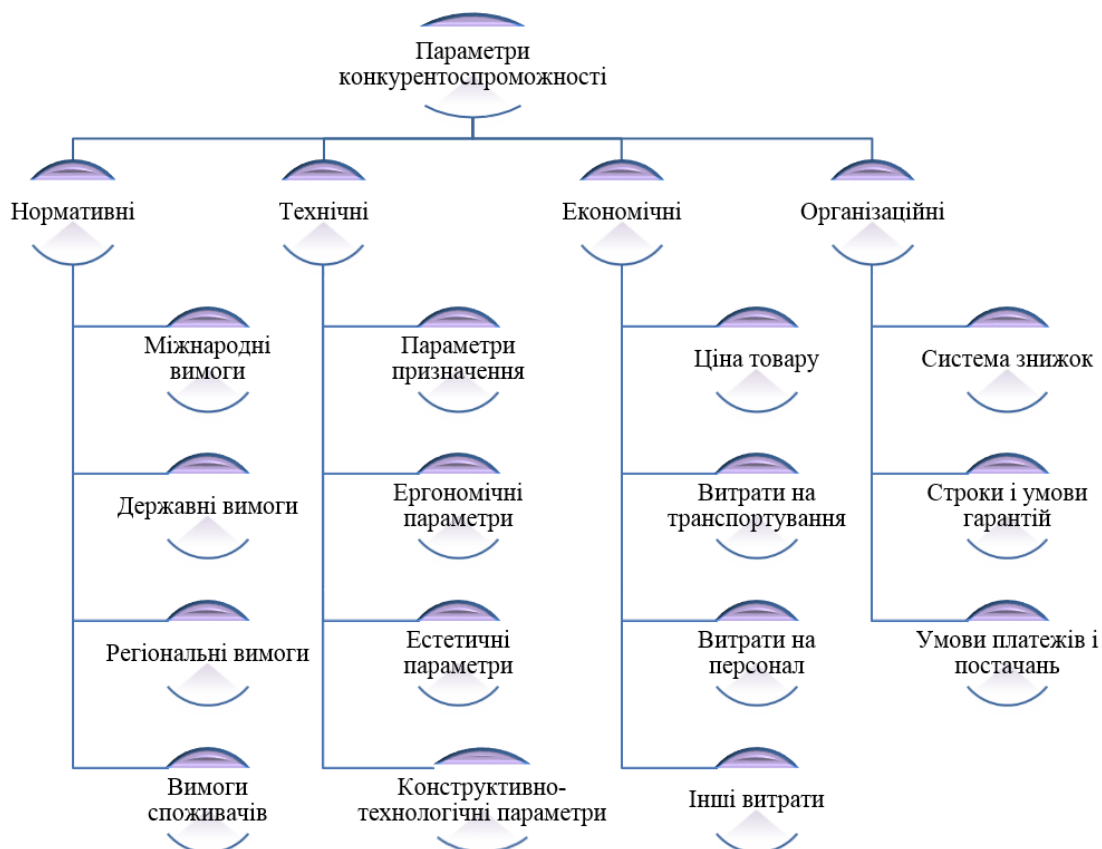


Рис. 2.9. Структуризація параметрів конкурентоспроможності

На ринку продукції сироваріння доцільно виокремити дві великі групи критеріїв конкурентоспроможності (рис. 2.10.):

цінові – рівень ціни, собівартість продукції, рентабельність виробництва, окупність інвестицій;

нецінові – органолептичні характеристики й стабільність якості, репутація виробника, імідж бренду, широта асортименту, дизайн і функціональність упаковки, сервіс та комунікації.

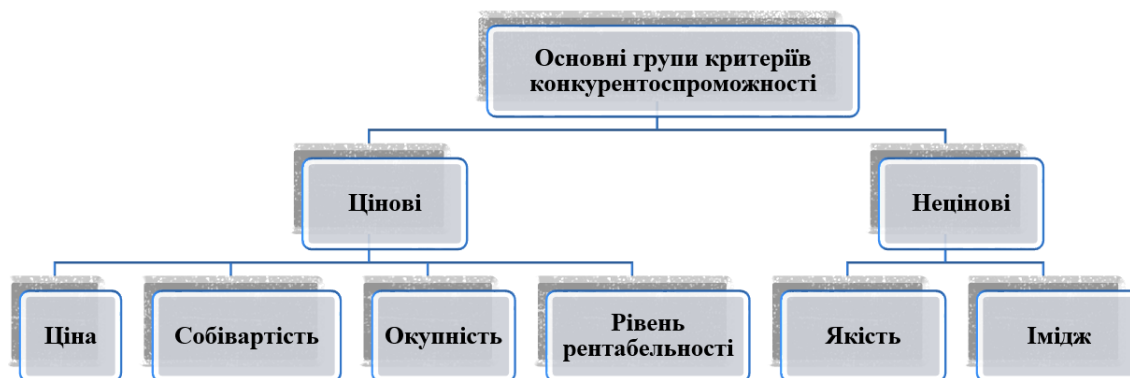


Рис. 2.10. Групування критеріїв конкурентоспроможності

Споживач, здійснюючи вибір, зазвичай оцінює співвідношення «ціна/якість». Відповідно, підприємство, яке прагне утримувати високий рівень конкурентоспроможності, повинне паралельно контролювати дві критичні групи параметрів:

- якість та споживчі властивості продукції;
- витрати на виробництво і реалізацію.

Для того щоб об'єктивно визначити рівень конкурентного потенціалу ФГ «***», передусім потрібно окреслити місце господарства на ринку сироваріння як у регіональному, так і в загальноукраїнському вимірі.

На макрорівні ринок молока та молочних продуктів України характеризується високою концентрацією: сформувалася група провідних компаній, які акумулюють значну частку переробки сировини. У таблиці 2.7 наведено рейтинг найпотужніших виробників молока та молочної продукції України станом на 2024 рік (за даними AR-group), сформований на основі частки ринку та виробничих потужностей.

Таблиця 2.7

Найпотужніші молочні компанії України за обсягами виробництва молока і молочних продуктів

Назва компанії	Розташування заводу	Дата реєстрації	Частка на ринку	Потужність переробки	Потужність виробництва
1	2	3	4	5	6
Молочний Альянс	Київ, Київська область	1986 рік	9,6%	1600 т/добу	550000 т/рік
Люстдорф	м. Іллінці, Вінницька область	2007 рік	9,2%	1400 т/добу	350000 т/рік
Терра Фуд	Тулчин, Вінницька область	2006 рік	7,7%	900 т/добу	135000 т/рік
Вінницький молочний завод Roshen	Вінниця, Вінницька область	1997 рік	5,2%	600 т/добу	120000 т/рік
Данон Україна: Данон Кремез	Кременчук, Черкаська область	1998 рік	4,9%	500 т/добу	115000 т/рік
Вімм-Білль-Данн Україна: Київський міський молочний завод	Вишневе, Київська область	1957 рік	2,6%	340 т/добу	110000 т/рік
Тернопільський молокозавод	Тернопіль, Тернопільська область	1973 рік	4,5%	250 т/добу	100000 т/рік
Андрушівський маслосирзавод	Андрушівка, Житомирська область	1973 рік	4,4%	200 т/добу	80000 т/рік
Харківський молочний комбінат	Харків, Харківська область	2005 рік	4,4%	150 т/добу	55000 т/рік
Лакталіс Україна «Молочний Дім»	Павлоград, Дніпропетровська область	2002 рік	3,7%	70 т/добу	35000 т/рік

Частки ринку провідних виробників молочної продукції у 2024 р. подано на рис. 2.11. З рисунка видно, що АТ «Молочний Альянс» посідає провідну позицію серед вітчизняних виробників, друге місце займає ПрАТ «Люстдорф», третє – ТОВ «Терра Фуд Україна» [21].

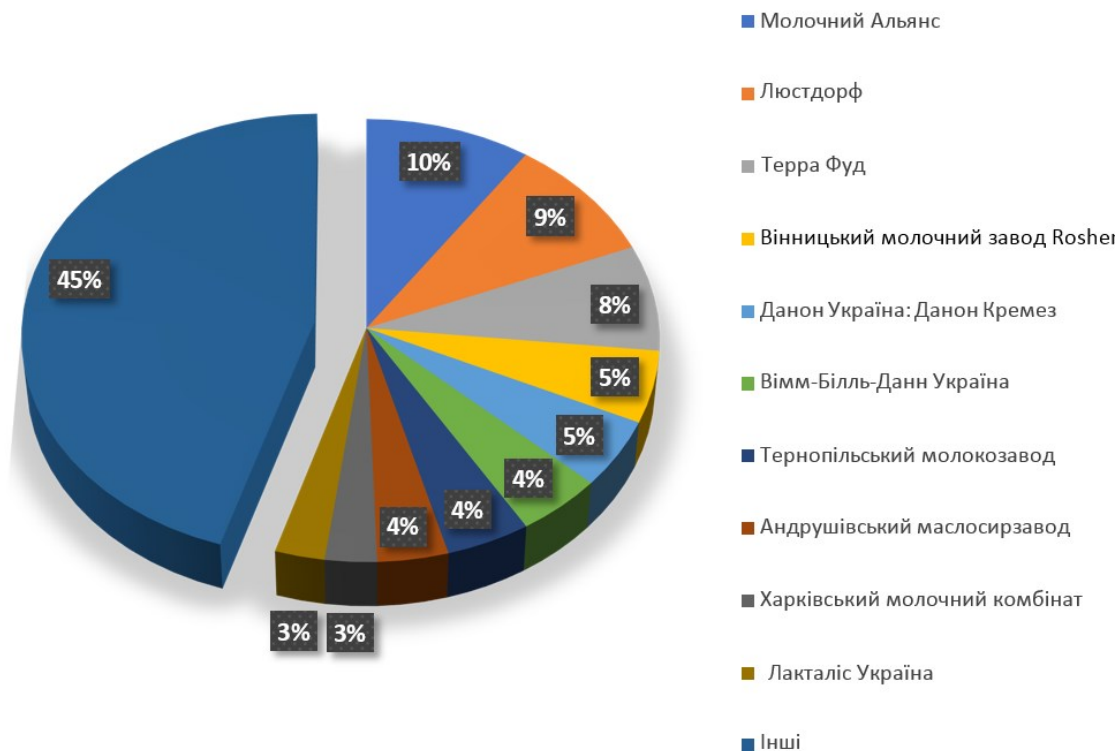


Рис. 2.11. Частки ринку виробників молочної продукції за 2024 р.

На фоні великих інтегрованих переробних холдингів особливу нішу займають невеликі фермерські господарства та крафтові сироварні, які роблять ставку на натуральність, локальність, ручну працю, відкритість виробництва й індивідуальність смаку. Саме до цієї групи належить ФГ «***».

У Львівській області сформувався цілий кластер крафтових виробників сирів, які є прямими або потенційними конкурентами ФГ «***». До ключових з них належать:

Карпатська сироварня Комарницьких (с. Бориня) – відроджує історичні традиції бойківського сироваріння. Виготовляє «живий» сир та бринзу з високою часткою ручної праці. Virізняється автентичністю технології та тісним зв'язком із локальною культурою.

Сироварня «Лента» (с. Борщовичі) – спеціалізується переважно на адигейському сири з коров'ячого молока (класичний та з зеленню). Орієнтується

на локальні мережі («Дідо», «Еко-лавка») і роздрібний канал із доставкою по Львову.

Сироварня «Наші кізоньки» (хутір Гамулець) – міні-сироварня з невеликим стадом кіз, що виробляє м'які та витримані сири, морозиво з козячого молока, мило та сувенірну продукцію. Її конкурентною перевагою є камерність, індивідуалізація продукту та креативність смакових поєднань.

Сироварня «Чесний сир» (с. Вовчухи) – працює на основі перевіреної сировини від фермерів, пропонує широкий асортимент традиційних сирів (бринза, моцарела, гауда, пармезан, сулугуні тощо). Присутня в низці львівських магазинів та ресторанів.

Fromages d'Elise / ферма «Шеврет» (с. Дмитровичі) – одна з перших органічних козиних ферм в Україні. Virізняється орієнтацією на європейські стандарти добробуту тварин і виготовленням широкого асортименту козиних сирів з різними строками витримки.

Сироварня «Козуля» (с. Коросне) – сімейна сироварня при господарстві «Коза-дереза», що виробляє до 20 видів сирів із овечого, козячого та коров'ячого молока. Орієнтується на спеціалізовані магазини та дегустаційний туризм.

ФГ «Лелик» (с. Куликів) – ферма з великим стадом корів української чорно-рябої породи; пропонує свіжу молочну продукцію (творог, бринза, йогурти, кефір, масло), представлена переважно на ринках та в локальних мережах.

ФГ «Меринос-Захід» (с. Летня) – спеціалізується на розведенні овець і виготовленні сирів із овечого молока, орієнтованих на дегустаційний туризм і гастрономічні тури.

Міні-ферма «Гарбузовий рай» (с. Мальованка) – поєднує тваринництво, домашню переробку та авторські сири (фета, камамбер, кроттен, десертні вироби). Активно розвиває власний бренд у соцмережах.

Крафтова сироварня «Еко-газда» (с. Нижнє Гусне) – закупає молоко в населення, спеціалізується на молодих розсольних сирах (сулугуні, моцарела, рікота, тощо), має широку представленість на львівських ринках і в крамницях «Сирні мандри», «Із села» тощо.

Сироварня «Джерсей» (с. Селисько) – виробляє молоді й витримані сири з високожирного молока корів породи джерсей. Поєднує виробництво, дегустації та розвиток туристичних маршрутів.

Крафтова сироварня «Голиця» (с. Тухля) – міні-ферма «Дві Катерини», що робить ставку на козячі сири та автентичну карпатську бринзу із тривалою витримкою. Орієнтується на туристів та нішеві точки продажу.

Таким чином, конкурентне середовище ФГ «***» у регіоні є доволі насиченим, але переважно представленим невеликими господарствами з обмеженими масштабами виробництва, що відкриває можливість для «***» утримувати позиції лідера у сегменті крафтових сирів промислового типу.

Таблиця 2.8

Фактори оцінки конкурентоспроможності підприємства

Фактори конкурентоспроможності	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
1	2	3	4	5	6
Частка ринку	Вкрай незначна	Низька	Середня	Висока	Домінуюча
Якість продукції	Критично низька	Низька	Задовільна	Висока	Еталонна
Імідж підприємства	Відсутність довіри споживачів	Слабко сформований	Стабільний	Позитивний	Стійкий, високий рівень довіри
Упаковка продукції	Не відповідає вимогам	Функціонально обмежена	Прийняттого рівня	Безпечна та приваблива	Інноваційна, відповідає світовим стандартам
Асортиментна політика	Дуже обмежена	Обмежений вибір	Середній рівень диверсифікації	Широкий вибір	Максимально диверсифікований
Рівень цін	Завищений	Вищий за середній	Ринковий	Конкурентний	Нижчий за середньоринковий
Технології та обладнання	Застаріле оснащення	Частково застаріле	Змішаний рівень	Сучасне оснащення	Високотехнологічне виробництво
Маркетингові комунікації	Відсутні	Фрагментарні	Системні	Високо-ефективні	Інтегровані та цифрові
Виробничий потенціал	Мінімальний	Обмежений	Середній	Високий	Максимальний
Фінансові можливості	Критично обмежені	Низькі	Стабільні	Достатні	Високий рівень фінансової стійкості
Канали збуту	Неефективні	Малоефективні	Функціональні	Результативні	Стратегічно розвинені

Для порівняльної оцінки конкурентного потенціалу трьох виробників – ФГ «***», ФГ «Джерсей» та міні-ферми «Гарбузовий рай» – застосовано метод бальної оцінки (табл. 2.8-2.9).

У таблиці 2.8 визначено ключові фактори конкурентоспроможності та шкалу їх оцінювання від 1 до 5 балів (від критично низького до високого рівня): частка ринку, якість продукції, імідж підприємства, упаковка, широта асортименту, цінова політика, рівень технологічного оснащення, ефективність маркетингових комунікацій, виробничий потенціал, фінансові можливості, ефективність каналів розподілу.

У таблиці 2.9 подано результати зваженої бальної оцінки: кожному фактору надано ваговий коефіцієнт (значущість), далі помножено вагу на кількість балів за кожним підприємством, у результаті чого розраховано інтегральну цінність фактора.

Таблиця 2.9

Бальна оцінка конкурентоспроможності продукції фермерських господарств «***», «Джерсей» та «Гарбузовий Рай»

Фактори конкурентоспроможності	Вага фактору	Значення фактору (у балах)			Цінність фактору (у балах)		
		ФГ «Мукко»	ФГ «Гарбузовий Рай»	ФГ «Джерсей»	ФГ «Мукко»	ФГ «Гарбузовий Рай»	ФГ «Джерсей»
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Частка ринку	0,09	4	3	3	0,36	0,27	0,27
2. Споживчі властивості продукції (якість)	0,13	5	4	4	0,65	0,52	0,52
3. Імідж підприємства	0,10	5	5	3	0,50	0,50	0,30
4. Упаковка продукції	0,07	4	4	4	0,28	0,28	0,28
5. Асортимент продукції	0,06	5	5	5	0,30	0,30	0,30
6. Ціна товару	0,08	4	3	5	0,32	0,24	0,40
7. Сучасні технології і устаткування	0,11	4	4	4	0,44	0,44	0,44
8. Ефективність маркетингових комунікацій	0,09	4	5	3	0,36	0,45	0,27
9. Виробнича потужність	0,11	4	5	4	0,44	0,55	0,44
10. Фінанси	0,11	5	4	3	0,55	0,44	0,33
11. Канали розподілу	0,05	4	4	4	0,20	0,20	0,20
Усього	1	x	x	x	4,40	4,19	0,75

Сумарні значення інтегральних оцінок свідчать, що:

- ФГ «***» має найвищу зведену оцінку – 4,40 бала;
- ФГ «Гарбузовий рай» – 4,19 бала;
- ФГ «Джерсей» – дещо нижчий інтегральний показник.

Для візуалізації результатів розрахунків побудовано багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.12.), де кожному фактору відповідає промінь, а значення по ньому – кількість набраних балів. Форма багатокутника ФГ «***» демонструє збалансований профіль конкурентних переваг:

- відносно високу частку ринку;
- стабільно високу якість продукції, що відповідає європейським стандартам;
- сформований позитивний імідж і високу довіру споживачів;
- широкий асортимент, який охоплює різні цінові й смакові сегменти;
- достатній рівень технологічної оснащеності й сучасні виробничі процеси;
- розгалужені канали збуту (мережі, ресторани, онлайн-продажі).

Водночас конкуренти мають свої нішеві сильні сторони: «Джерсей» – унікальність сировини (молоко джерсейської породи), імідж «фермерського» бренду та орієнтація на гастротуризм; «Гарбузовий рай» – креативність лінійки продукції та активна комунікація з аудиторією в інтернеті.



Рис. 2.12. Багатокутник конкурентоспроможності фермерських господарств «***», «Джерсей» та «Гарбузовий Рай»

Важливою складовою оцінки конкурентоспроможності продукції є аналіз споживчих переваг. У таблиці 2.10 наведено результати голосування споживачів за найкращі види сирів різних фермерських господарств регіону у 2024 році. Рейтинг будувався як середнє арифметичне оцінок, отриманих протягом кожного кварталу року. Важливою складовою оцінки конкурентоспроможності продукції є аналіз споживчих переваг.

Таблиця 2.10

Споживчі переваги щодо сирів різних товарних марок в регіоні у 2024 році

Назва найкращого виду сиру	Виробник	Споживчі переваги, %	Оцінка за 5-ти бальною шкалою
1	2	3	4
«Старий Стрий з кавою»	ФГ «Мукко»	41,00	5,00
«Камамбер»	ФГ «Гарбузовий Рай»	23,01	2,92
«Батяр»	ФГ «Джерсей»	22,15	2,77
«Мотря»	ФГ «Станіславська Сироварня»	20,59	2,61
«Бойківський»	ФГ «Комарницьких»	17,13	2,32
«Дмитров'єн»	ФГ Fromages d'Elise	15,12	2,00
«Сігалон»	ФГ «Чесний сир»	15,74	1,99
«Скаморца»	ФГ «Еко-Газда»	13,32	1,62
«Цуркан»	ФГ «Козуля»	10,38	1,26
«Будз»	ФГ «Меринос-Захід»	7,44	0,98
«Адигейський сир»	ФГ «Лепта»	7,44	0,92
«Голиця»	ФГ «Голиця»	5,88	0,77
«З чорним кмином»	ФГ «Наші кізоньки»	6,06	0,76
«Бринза»	ФГ «Лелик»	5,71	0,75

З таблиці видно, що саме продукція ФГ «***» – зокрема сир «Старий Стрий з кавою» – посідає першу позицію з часткою 41 % споживчих переваг та максимальною оцінкою 5 балів. Інші виробники («Гарбузовий рай», «Джерсей», «Комарницьких», Fromages d'Elise, «Еко-Газда», «Козуля» тощо) теж мають своїх прихильників, проте їх частки значно менші. Це свідчить про лідируюче становище ТМ «***» у свідомості цільової аудиторії.

Додатковим підтвердженням зростання довіри до продукції є проходження ФГ «***» ресертифікації інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог стандартів ДСТУ ISO 22000:2007 та ДСТУ ISO 9001:2009. Повна модернізація ферми дала змогу підвищити стандарти гігієни, контролю якості та простежуваності продукції.

За результатами експертних опитувань прийнято, що максимальна оцінка якості становить 100 балів. Продукція ФГ «***» оцінена на рівні 83 балів у 2022

році, 84 – у 2023 році та 88 – у 2024 році, що свідчить про стійку позитивну динаміку. Аналогічно зростає індекс доступності ціни – з 79 до 85 балів за період 2022-2024 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Критерії та показники конкурентоспроможності ФГ «***»

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Відносне Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Ефективність виробничої діяльності підприємства							
Витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн.	1,69	1,87	1,72	0,18	-0,15	10,65	-8,02
Фондовіддача	11,99	13,89	12,66	1,90	-1,23	15,85	-8,85
Рентабельність продукції, %	7,11	6,71	8,94	-0,40	2,23	-5,63	33,23
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	1170,01	1442,05	1837,16	272,04	395,11	23,25	27,40
Фінансовий стан підприємства							
Коефіцієнт автономії	0,34	0,42	0,37	0,08	-0,05	23,53	-11,90
Коефіцієнт платоспроможності	0,51	0,72	0,60	0,21	-0,12	41,18	-16,67
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,04	0,06	-0,09	0,02	-69,23	50,00
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	4,11	4,56	4,22	0,45	-0,34	10,95	-7,46
Ефективність організації збуту та просування товарів							
Рентабельність продажу, %	6,40	6,08	7,92	-0,32	1,84	-5,00	30,26
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,04	0,05	0,02	0,01	-0,03	25,00	-60,00
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,56	0,56	0,61	0,00	0,05	0,00	8,93
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,74	0,53	0,90	-0,21	0,37	-28,38	69,81
Конкурентоспроможність товару							
Якість товару	83	84	88	1	4	1,20	4,76
Ціна товару	79	82	85	-3	-3	-3,80	-3,66

Для визначення інтегральних показників конкурентоспроможності за період з 2022 по 2024 роки розрахуємо:

- критерій ефективності виробничої діяльності за формулою 1.2:

2022 р.: $EB = 0,31 \times 1,69 + 0,19 \times 11,99 + 0,40 \times 7,11 + 0,10 \times 1170,01 = 122,65$;

2023 р.: $EB = 0,31 \times 1,87 + 0,19 \times 13,89 + 0,40 \times 6,71 + 0,10 \times 1442,05 = 150,11$;

2024 р.: $EB = 0,31 \times 1,72 + 0,19 \times 12,66 + 0,40 \times 8,94 + 0,10 \times 1837,16 = 190,23$.

- критерій фінансового стану підприємства за формулою 1.3:

2022 р.: $ФП = 0,29 \times 0,34 + 0,20 \times 0,51 + 0,36 \times 0,13 + 0,15 \times 4,11 = 0,86$;

2023 р.: $\Phi\Pi = 0,29 \times 0,42 + 0,20 \times 0,72 + 0,36 \times 0,04 + 0,15 \times 4,56 = 0,96$;

2024 р.: $\Phi\Pi = 0,29 \times 0,37 + 0,20 \times 0,60 + 0,36 \times 0,06 + 0,15 \times 4,22 = 0,88$.

- критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку за формулою 1.4:

2022 р.: $E3 = 0,36 \times 6,40 + 0,29 \times 0,04 + 0,21 \times 0,56 + 0,14 \times 0,74 = 2,54$;

2023 р.: $E3 = 0,36 \times 6,08 + 0,29 \times 0,05 + 0,21 \times 0,56 + 0,14 \times 0,53 = 2,40$;

2024 р.: $E3 = 0,36 \times 7,92 + 0,29 \times 0,02 + 0,21 \times 0,61 + 0,14 \times 0,90 = 3,11$.

- критерій конкурентоспроможності товару, за формулою 1.5:

2022 р.: $КТ = 83/79 = 1,05$;

2023 р.: $КТ = 84/82 = 1,02$;

2024 р.: $КТ = 88/85 = 1,04$.

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності за формулою 1.1:

2022 р.: $ККП = 0,15 \times 122,65 + 0,29 \times 0,86 + 0,23 \times 2,54 + 0,33 \times 1,05 = 19,58$,

2023 р.: $ККП = 0,15 \times 150,11 + 0,29 \times 0,96 + 0,23 \times 2,40 + 0,33 \times 1,02 = 23,68$,

2024 р.: $ККП = 0,15 \times 190,23 + 0,29 \times 0,88 + 0,23 \times 3,11 + 0,33 \times 1,04 = 29,85$.

Розраховані значення зведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Значення та відхилення коефіцієнта конкурентоспроможності ФГ «***» за період з 2022 по 2024 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт конкурентоспроможності	19,58	23,68	29,85	4,10	6,17	20,94	26,06

Аналіз таблиці 2.12 показує, що коефіцієнт конкурентоспроможності щороку зростає: у 2023 році він перевищив рівень 2022 року на 4,10 пунктів (+20,94 %), а у 2024 році – ще на 6,17 пунктів (+26,06 %). Це свідчить про системне посилення конкурентних позицій ФГ «***» та появу нових конкурентних переваг.

Для стратегічного аналізу портфеля продукції ФГ «***» використано матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ). Як параметри обрано: темп

приросту обсягу збуту за 2023-2024 рр.; відносну частку ринку порівняно з основними конкурентами – ФГ «Гарбузовий рай» та «Джерсей».

Усі позиції асортименту згруповано в чотири основні товарні групи:

- тверді сири;
- м'які сири;
- крафтові сири (авторські, з додатками, спецрецептури);
- інша продукція (мед, джеми, соуси, чай, суха сироватка тощо).

Вихідні дані наведено в таблицях 2.13 та 2.14, на основі яких побудовано матрицю БКГ (рис. 2.13).

Таблиця 2.13

Вихідні дані для побудови матриці БКГ за 2023-2024 рр.

Товарні групи	Випуск продукції, млн. грн		Частка ринку конкурента ФГ «Гарбузовий Рай», %	Частка ринку ФГ «Джерсей», %
	2023	2024		
Тверді сири	241	280	9	8
М'які сири	130	119	7	6
Інша продукція	110	114	6	4
Крафтові сири	298	319	3	4

Тепер, на основі таблиці 2.13 потрібно скласти таблицю 2.14, яка буде допоміжною для побудови матриці БКГ.

Таблиця 2.14

Допоміжна таблиця для побудови матриці БКГ

Товарні групи	Випуск продукції, млн. грн		Частка ринку конкурента ФГ «Гарбузовий Рай», %	Частка ринку ФГ «Джерсей», %
	2023	2024		
Тверді сири	241	280	9	8
М'які сири	130	119	7	6
Інша продукція	110	114	6	4
Крафтові сири	298	319	3	4

На підставі узагальнених результатів, наведених у таблиці 2.14, побудовано матрицю портфельного аналізу, що відображає можливі стратегічні позиції товарних груп підприємства. Дана матриця включає чотири базові квадранти, кожен з яких характеризує певний стан ринкового розвитку та рівень конкурентоспроможності продукції. Вказані квадранти отримали загальноприйняті в теорії стратегічного управління назви: «знаки питання», «зірки», «дійні корови» та «собаки» (рис. 2.13.).

Застосування даного аналітичного інструменту забезпечує можливість системної оцінки структури асортименту та виявлення стратегічно пріоритетних напрямів розвитку товарної політики підприємства. Матриця дозволяє обґрунтувати доцільність подальших інвестицій, оптимізацію ресурсного забезпечення та коригування асортиментної політики відповідно до динаміки ринкового середовища. Крім того, використання даного підходу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо перерозподілу фінансових потоків між товарними групами з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства.

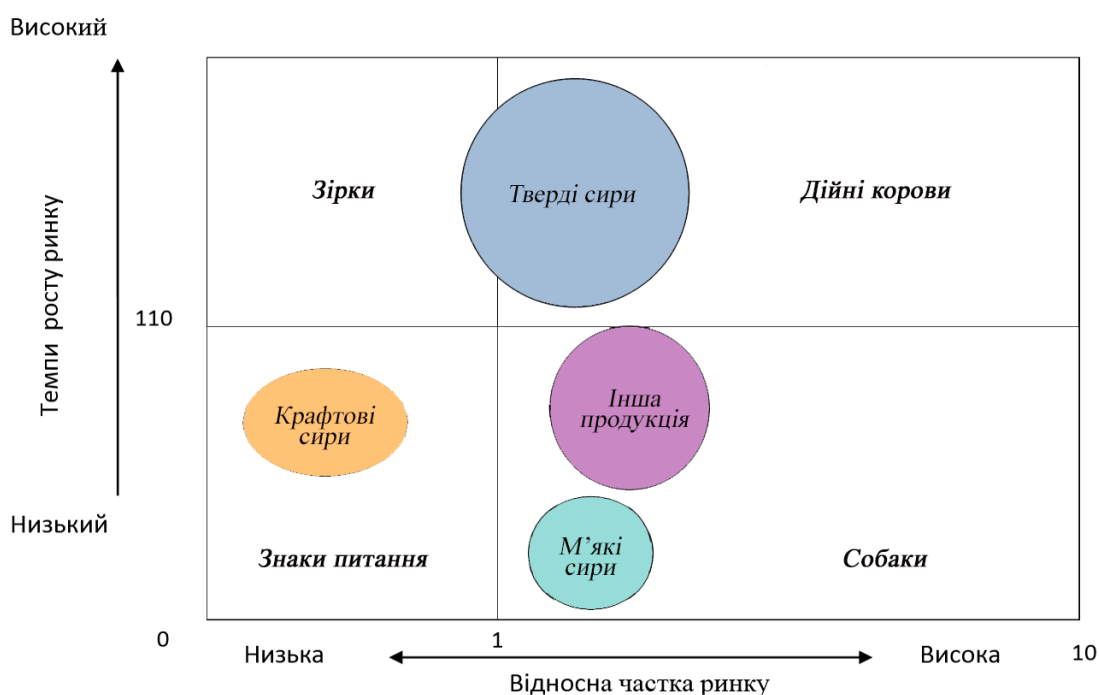


Рис. 2.13. Матриця БКГ на основі вихідних даних ФГ «***»

Отримані результати дають змогу зробити такі висновки:

- тверді сири займають позицію «дійних корів» і наближаються до «зірок»: ринок зростає помірними темпами, а частка ФГ «***» є відносно високою; цей сегмент генерує стабільний грошовий потік і не потребує надмірних інвестицій;
- крафтові сири класифіковано як «знаки питання», що потенційно можуть перейти у категорію «зірок» за умови подальшого нарощування ринкової частки та інвестицій у просування;
- м'які сири та інша продукція перебувають у квадранті «собаки» – ринки є

відносно зрілими, а позиції підприємства неформують суттєвого внеску в прибутковість; доцільно оптимізувати присутність у цих сегментах, скорочуючи низькорентабельні позиції. Узагальнена характеристика стратегічних позицій наведена в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Обґрунтування позицій матриці БКГ

Категорія	Товарна група	Наукова характеристика позиції	Рекомендовані стратегії
1	2	3	4
Знаки питання	Крафтові сири	Товарна група функціонує в умовах динамічного розвитку ринку, проте не має стабільної конкурентної позиції, що зумовлює потребу в стратегічних інвестиціях.	Активне інвестування; нарощування частки ринку; припинення нерентабельних напрямів.
Собаки	М'які сири, інша продукція	Сегмент із низьким рівнем конкурентоспроможності на стагнующому ринку та відсутніми перспективами довгострокового розвитку.	Мінімізація витрат; скорочення асортименту; вихід із ринку.
Дійні корови	Тверді сири	Високорентабельна товарна група на зрілому ринку, що формує стабільні грошові потоки при помірних витратах на підтримання позицій.	Підтримання ринкової частки; максимізація прибутку; інвестування в нові напрями.

На основі матриці БКГ можна сформулювати ключові стратегічні орієнтири для ФГ «***»:

- концентрувати інвестиції та маркетингові зусилля на розвитку крафтових сирів як найбільш перспективного сегмента;
- підтримувати та максимально монетизувати сегмент твердих сирів як основне джерело стабільного прибутку;
- переглянути доцільність частини позицій у сегментах м'яких сирів та «іншої» продукції, залишаючи лише ті, що виконують іміджеву або доповнювальну функцію.

Для ФГ «***» актуальним є формування збалансованого товарного портфеля, який одночасно забезпечуватиме:

- стабільний грошовий потік (за рахунок «дійних корів»);
- перспективу зростання (за рахунок «зірок» та «знаків питання»);
- контроль витрат і уникнення «баластних» позицій (сегмент «собаки»).

2.3. Дослідження зовнішнього ринкового середовища функціонування підприємства

Повномасштабна війна не зруйнувала вітчизняну галузь сироваріння, але суттєво загострила умови її функціонування. Українські виробники сирів зіткнулися з комплексом викликів, однак поступово адаптувалися й повертаються до більш-менш стабільного режиму роботи. На заході України попит на сир, навпаки, зріс, що пов'язано зі значною концентрацією внутрішньо переміщених осіб у регіоні. В інших частинах держави ситуація є більш неоднорідною та залежить від безпекових, економічних і логістичних умов [29].

Однією з найгостріших проблем залишається дефіцит та висока вартість пального, що безпосередньо впливає на логістику як постачання молока сироварам, так і дистрибуції готової продукції. Частина виробників втратила давніх постачальників молока, зокрема через тимчасову окупацію територій чи ведення бойових дій, що ускладнило стабільне забезпечення сировиною.

Попри це, низка фермерських господарств і крафтових сироварень змогли переорієнтуватися на нові ринкові реалії. Так, фіналісти загальнонаціонального конкурсу ProCheese Awards 2021, зокрема екоферма «***» та спеціалізований магазин «Сироман», продемонстрували здатність до адаптації, диверсифікували асортимент і змінили цінову та продуктові стратегії відповідно до актуальних умов попиту. Наприклад, ФГ «***» свідомо зменшило частку дорогих сирів із трюфелями у виробничій програмі, натомість зосередившись на більш масових позиціях. Інші виробники, як-от екоферма «Доообра ферма», активно розвивають напрям безлактозних молочних продуктів та розширюють лінійку продукції з козячого молока, орієнтуючись на зміну харчових звичок споживачів.

Водночас частина крафтових сироварень, особливо в регіонах, наближених до лінії фронту, вимушено призупинила діяльність. Зокрема, окремі виробники Харківської області та підприємство Formaggio Olive із Запоріжжя зупинили роботу через загрозу життю персоналу, пошкодження виробничої інфраструктури та неможливість забезпечення логістики. Частина цих сироварень опинилася в зоні активних бойових дій або на тимчасово окупованих територіях [27].

Показово, що на початковому етапі повномасштабної агресії практично всі виробники сирів активно долучилися до благодійної діяльності: значні обсяги продукції передавалися внутрішньо переміщеним особам, Збройним Силам України, мешканцям громад, що опинилися в зоні підвищеного ризику. Навіть ті господарства, які згодом вимушено згорнули або обмежили виробництво, продовжували підтримувати галузь та суспільство в межах наявних можливостей.

Логістичні труднощі, зростання витрат на енергоресурси та пакувальні матеріали зумовили перегляд асортиментної політики більшістю виробників. Спостерігалася тенденція до скорочення лінійок преміальних сирів і розширення пропозиції сирів середнього й нижчого цінових сегментів. Унаслідок цього полиці супермаркетів перший час були менш різноманітними за асортиментом, однак із часом пропозиція поступово відновлювалася, особливо у сегменті свіжих та напівтвердих сирів.

Важливим трендом стало зниження купівельної спроможності у 2022-2023 роках, що безпосередньо вплинуло на структуру споживання. Умовно поведінку споживачів можна охарактеризувати так:

- домогосподарства, які раніше систематично купували дорогі сири, продовжили це робити, але більш раціонально, обираючи менші обсяги та уважніше ставлячись до цін;
- сформувався своєрідний негласний бойкот продукції з назвами, пов'язаними з країною-агресором, зокрема сир типу «російський» практично повністю зник з полиць;
- зріс інтерес до українських свіжих сирів – передусім до бринзи та фети;
- значна частина споживачів свідомо віддає перевагу вітчизняним виробникам як елементу економічної підтримки країни;
- гурмани звертають увагу на обмежений асортимент блакитних та витриманих сирів, але, попри подорожчання, зберігають прихильність до улюблених позицій;
- серед імпортних продуктів найбільш стійким залишився попит на добре знані види – моцарелу, буррату, твердий витриманий сир.

Незважаючи на загальне підвищення цін (у середньому на 15-20%), категорія сирів демонструє поступове відновлення. Мережеві ритейлери розширюють пропозицію, приділяючи особливу увагу товарам середнього цінового сегменту, при цьому на полицях дедалі частіше знову з'являються різні види імпортованих сирів. Паралельно активно розвивається сегмент свіжих сирів українського виробництва – фети, моцарели, вершкових сирів та інших продуктів, орієнтованих на сучасну гастрономічну культуру.

Важливою ознакою підвищення конкурентного статусу українських сироварів є їхні успіхи на міжнародних дегустаційних конкурсах. Зокрема, на престижному конкурсі World Cheese Awards 2023 року, який відбувся в Норвегії, українські сири здобули 13 нагород. Серед 4502 зразків із 43 країн світу 23 сири представляли Україну, що свідчить про активізацію участі вітчизняних виробників у глобальному сирному просторі. Головною перемогою конкурсу став норвезький напівтвердий сир Nidelven blå із блакитною пліснявою, однак українські сири також отримали високу оцінку експертів [7].

Золоту нагороду отримали:

- «Станіславська сироварня» (Івано-Франківська область) – за козиний напівтвердий сир «Мотря»;
- Zinka (Київщина) – за витриманий козиний сир «Твердий з пажитником».

Срібні нагороди здобули:

- «Гарбузовий рай» (Львівщина) – за свіжий витриманий сир «Говерла» та сир із білою пліснявою «Лісова пісня»;
- «***» (Львівщина) – за витриманий сир «Старий Стрий з кавою» і напівтвердий сир «***» з трюфелем;
- Zinka – за твердий витриманий сир «Український»;
- «Джерсей» (Львівщина) – за сир «Массімо» з митою скоринкою.

Бронзові відзнаки отримали:

- Lel' (Кіровоградщина) – за копчену моцарелу;
- Zinka – за «Гауду з паприкою», напівтвердий сир середньої витримки та сир із білою пліснявою з козиного молока за типом «Камамбер»;

- «Сироман» (Київщина) – за сир із білою пліснявою з козиного молока з додаванням буряка «Софія».

Отримані нагороди підтверджують високу якість та інноваційність вітчизняної продукції, а також зміцнюють репутацію українських виробників на світовому ринку.

Сільське господарство в сучасних умовах уже не обмежується традиційними для України напрямками – вирощуванням зерна та олійних культур. Стрімко розвиваються сегменти, пов'язані з виробництвом продуктів із високою доданою вартістю: молочної, м'ясної, плодоовочевої продукції та перероблених харчових товарів. Все більше фермерських господарств обирають курс на створення готових продуктів, орієнтованих на кінцевого споживача. Однак такий шлях потребує не лише підприємницької ініціативи, але й значних інвестицій, системного підходу до управління якістю, маркетингу та логістики [22].

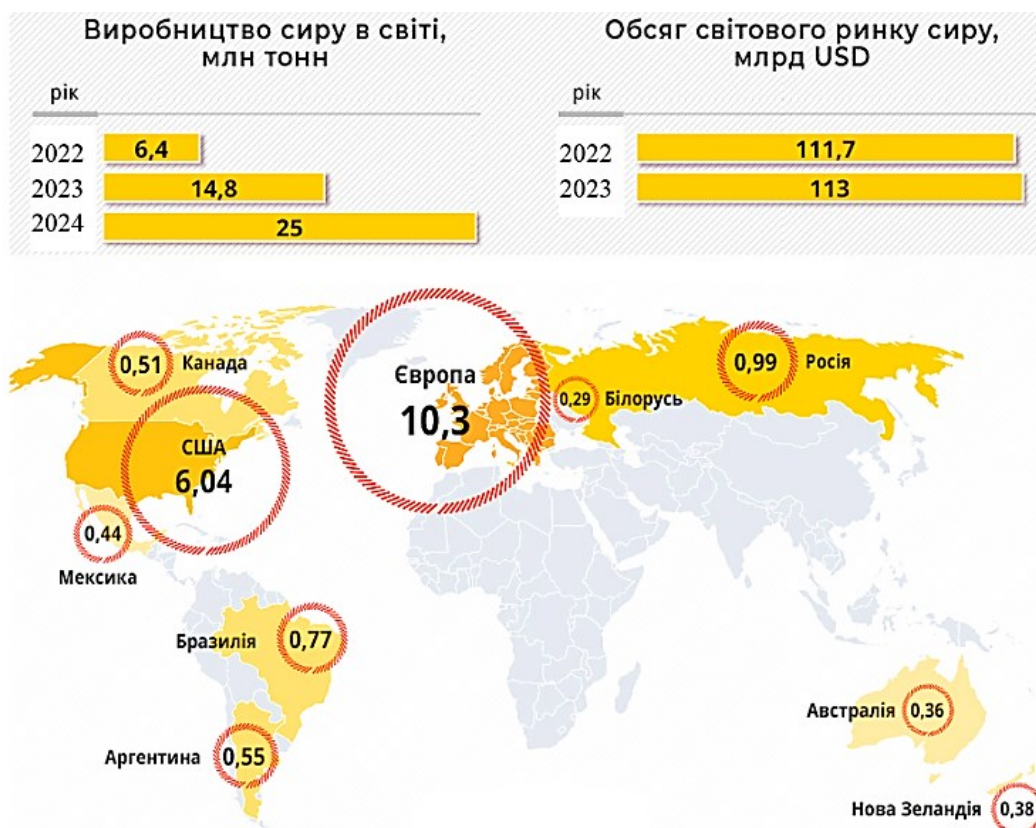


Рис. 2.14. Основні країни-виробники сиру в світі, млн. т

Особливої уваги заслуговує аналіз глобального ринку сирів. Традиційним світовим лідером за обсягами споживання сиру є Франція, де рівень споживання

на одну особу сягає майже 26,8 кг на рік. Загальне річне виробництво сирів у Франції становить близько 1,8 млн т. Для порівняння, в Україні рівень споживання значно нижчий – близько 4,2 кг на людину, що свідчить про суттєвий потенціал зростання внутрішнього ринку. Поряд із високою культурою споживання сформувалися глибокі традиції сироваріння та розвинуті маркетингові практики просування сирів [31].

Водночас останніми роками Франція поступово втрачає позиції монопольного «законодавця мод» у сирній галузі. На міжнародні виставки активно виходять виробники Нового Світу – зі США та Канади, а також з'являються нові гравці з Азії, зокрема Японії, яка вже експортує сир і отримує нагороди на міжнародних конкурсах. Попри це, провідну роль у світовому виробництві сирів усе ще відіграють країни Європейського Союзу, які разом зі США забезпечують основні обсяги пропозиції на глобальному ринку (рис. 2.14.).

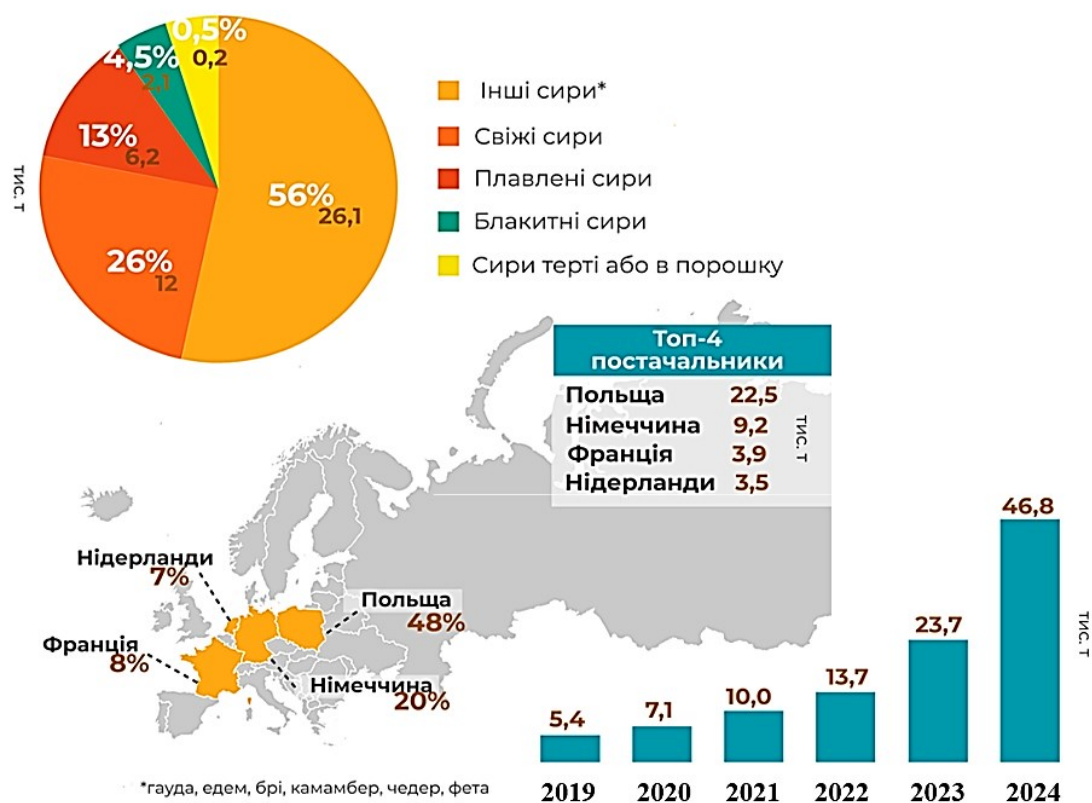


Рис. 2.15. Динаміка та структура імпорту сирів у період 2019-2024 років, тис. т

У державах ЄС виробники значні ресурси спрямовують на популяризацію культури споживання сирів. У Німеччині, Австрії та інших країнах створюють

спеціалізовані «сирні маршрути» для туристів, аналогічні винним турам. У співпраці з відомими шеф-кухарями розробляються нові гастрономічні поєднання, зокрема «сир + шоколад», «сир + картопля» тощо. Виробники активно реагують на «зелені» тренди, впроваджуючи перероблювану упаковку, технології безвідходного виробництва та енергоефективні рішення. Важливу роль у збільшенні споживання сирів відіграє сегмент мереж швидкого харчування, де сир широко застосовується в готових стравах. За останнє десятиріччя глобальний ринок сирів зростав у середньому на 2,1 % щорічно, а його обсяг у 2023 році оцінювався на рівні близько 25 млн т. Основними виробниками залишаються ЄС та США, сукупне виробництво яких становить приблизно 16 млн т (рис. 2.14). Серед провідних імпортерів сирів – Німеччина, Велика Британія, Італія, Франція та США (рис. 2.15.) [21].

Негативний вплив на функціонування українських виробників сирів справив дефіцит сировини – молока належної якості. За оцінками профільних асоціацій, у 2022 році обсяги виробництва молока в Україні вперше за період незалежності зменшилися до менш ніж 10 млн т, а поголів'я корів скоротилося до 1,78 млн голів, що на 6,4 % менше, ніж попереднього року. Високі закупівельні ціни на сировину призводять до зростання собівартості сирів, що обмежує можливості цінової конкуренції з імпортними товарами [23].

На тлі дефіциту сировини та підвищення внутрішніх цін відбулося суттєве нарощення імпорту сирів. Так, обсяг їх ввезення в Україну у 2022 році зріс майже на 97 % – з 23,7 до 46,8 тис. т. Структуру імпорту формували переважно: інші сири (56 %); свіжі сири (26 %); плавлені (13 %); блакитні (4,5 %); терті або порошкові (0,5 %). Вирішальним чинником такого зростання імпорту стали внутрішня цінова кон'юнктура та специфіка формування собівартості продукції [30].

Починаючи з 2023 року суттєво зріс попит на рідкісні та більш нішеві сорти сирів. Зокрема, імпорт сиру Гауда зріс у 3,4 раза (до 3 тис. т), фети – у 2,6 раза (до 0,75 тис. т), чедера – у 2,5 раза (до 0,45 тис. т), горгонзоли – у 2,2 раза (до 0,17 тис. т), едему – удвічі (до 0,61 тис. т), пармезану – у 1,7 раза (до 0,23 тис. т), брі – у 1,5 раза (до 3,2 тис. т), камамберу – у 1,5 раза (до 1,1 тис. т) [33].

Найбільшими постачальниками сирів в Україну є Польща (понад 48 % загального обсягу імпорту), Німеччина, Франція, Нідерланди та Італія. В умовах відкритості ринку та наявності Угоди про зону вільної торгівлі з ЄС українським виробникам складно конкурувати з європейськими за рахунок лише цінових параметрів, що посилює значення якості, брендингу та диференціації продукції (рис. 2.16.).

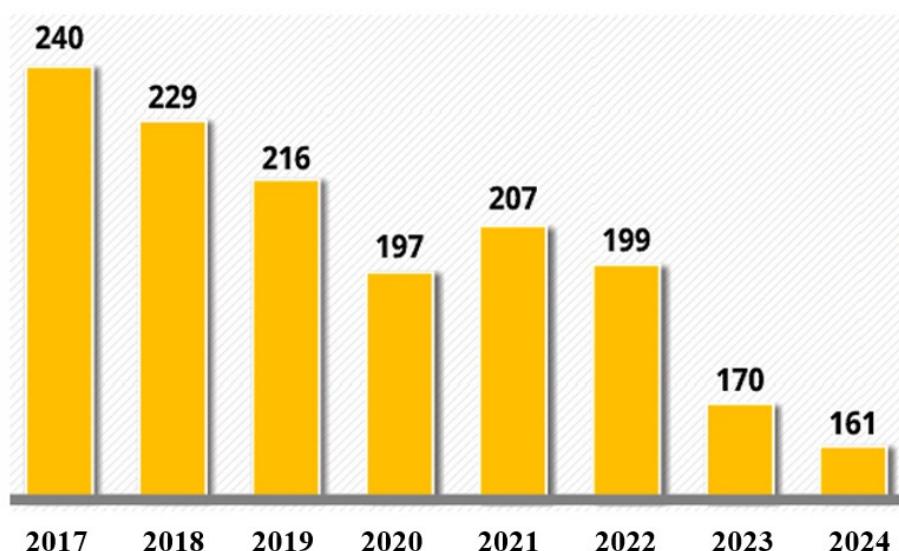


Рис. 2.16. Динаміка виробництва сиру вітчизняними виробниками (в т.ч. сирного продукту), тис. т

Найбільшими експортерами сирів до України були Польща – 22,4 тис. т. (48%); Німеччина – 9,2 тис. т. (20%); Франція – 3,8 тис. т. (8%); Нідерланди – 3,5 тис. т. (7%); Італія – 1,9 тис. т. (4%).

Ситуація, яка склалася на ринку сирів в Україні, не на користь вітчизняним виробникам, оскільки їм складно конкурувати з імпортною продукцією з боку Європейського Союзу [30].

За останнє десятиліття український ринок сирів зазнав суттєвої трансформації. Якщо на початку 2010-х років Україна виступала доволі потужним експортером сирів, то в 2023-2024 роках країна перетворилась на нетто-імпортера натуральних сирів. Серед причин – втрата традиційних ринків збуту, насамперед російського; економічні кризи; скорочення поголів'я худоби; зношеність частини виробничих фондів; недостатня інвестиційна активність і складнощі із залученням доступного фінансування [12].

Починаючи з 2021 року, на тлі лібералізації торгівлі та усунення тарифних бар'єрів відбулася активна експансія європейських сирів на український ринок. Повномасштабне вторгнення у 2022 році та девальвація національної валюти тимчасово уповільнили темпи імпорту, однак уже в 2023-2024 роках простежується відновлення закупівель імпортової продукції.

Експорт українських сирів, попри складності, зберігає певну стабільність, орієнтуючись переважно на ринки країн пострадянського простору – Казахстану, Молдови та ін. Тут переважно реалізується брендована продукція з більш високою ціною порівняно з іншими експортерами, що пов'язано із собівартістю та логістичними витратами [29].

Водночас, є й позитивні тенденції. Українські виробники поступово нарощують свою присутність на внутрішньому ринку, використовуючи цінову конкуренцію в поєднанні з покращенням якості. За оцінками «Інфагро», частка вітчизняних сирів у структурі споживання зросла з 66 % у 2023 році, та до 70 % у 2024 році, що відображено на рис. 2.17 [13].

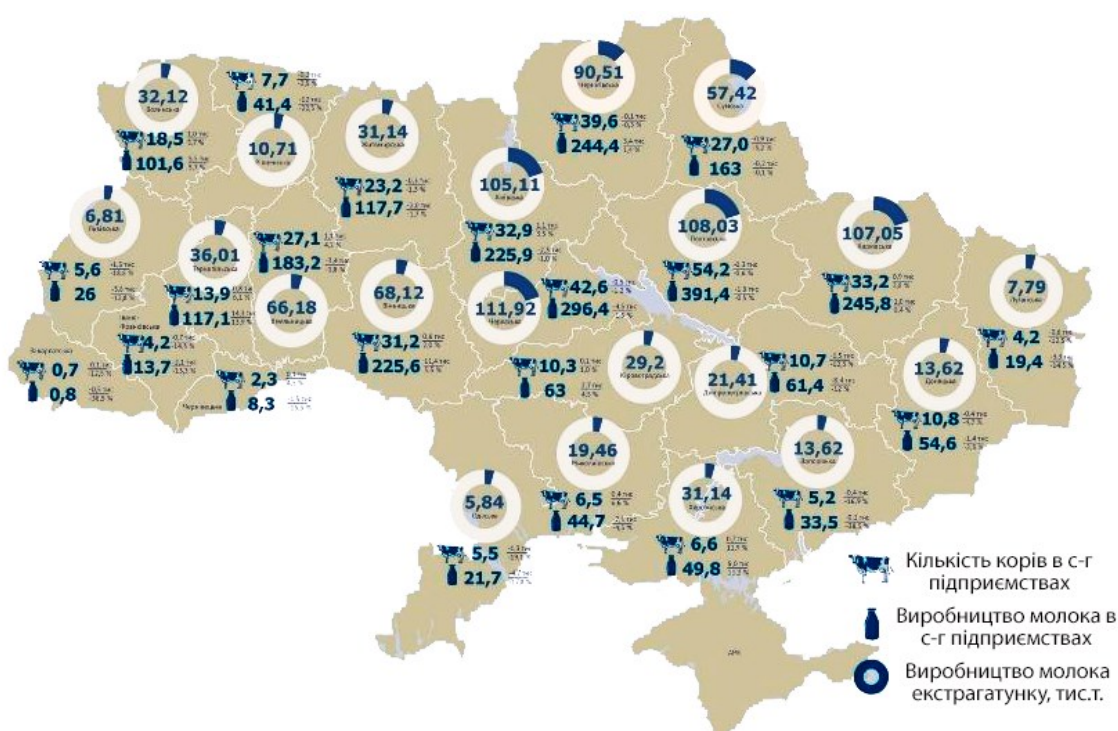


Рис. 2.17. Динаміка виробництва сиру вітчизняними виробниками (в т.ч. сирного продукту), тис. т

Сучасний український ринок сирів є одним із ключових сегментів національного ринку харчових продуктів, для якого характерні висока

конкуренція, швидка зміна асортименту та спроби консолідації. Виробництвом сирів займаються понад 150 підприємств, причому близько двох третин спеціалізуються на твердих сичужних сирах, а решта – на м'яких та плавлених. Висока капіталомісткість модернізації виробництва обмежує можливості розвитку середніх і дрібних виробників, що сприяє укрупненню ринку [21].

Традиційно основна частка українського ринку припадає на тверді сири, тоді як м'які займають меншу частку, але мають значний потенціал зростання. Виробники прагнуть розширити асортимент саме м'яких та свіжих сирів, у тому числі з інноваційними смаками та функціональними властивостями, орієнтуючись на підвищення харчової цінності продукції та збереження максимальної кількості корисних компонентів молока (рис. 2.18).

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище діяльності ФГ «***» є складним, неоднорідним та високодинамічним. З одного боку, воєнний стан, інфляційні процеси, дефіцит сировини й посилення імпортової конкуренції формують значні загрози та обмеження. З іншого – зростання попиту на натуральні фермерські продукти, розвиток гастрономічного туризму, міжнародне визнання українських сирів і посилення патріотичної мотивації споживачів створюють додаткові можливості для стратегічного розвитку підприємства.

Для збереження та нарощення конкурентних позицій ФГ «***» доцільно й надалі:

- підтримувати високий рівень якості та безпечності продукції;
- посилювати комунікацію зі споживачами та формувати стійку лояльність до торгової марки;
- активно використовувати можливості цифрового маркетингу та онлайн-каналів збуту;
- розвивати інноваційні продуктові лінійки, зокрема в сегменті крафтових та функціональних сирів;
- брати участь у міжнародних і національних конкурсах, підвищуючи впізнаваність бренду на зовнішніх ринках.

Сучасний ринок сирів України є одним із ключових сегментів вітчизняної харчової промисловості, який характеризується високою динамікою структурних змін та посиленням конкурентних процесів. Виробництвом сирної продукції в державі займається понад 150 товаровиробників, із яких близько двох третин спеціалізуються на випуску твердих сичужних сирів, тоді як інші орієнтовані на виготовлення м'яких і перероблених (плавлених) різновидів. На даному ринку спостерігається не лише зростання рівня конкуренції, а й чітко виражена тенденція до концентрації виробництва, за якої потужні підприємства поступово витісняють суб'єкти середнього та малого сегментів через обмеженість останніх у фінансових ресурсах для технічного переоснащення та інноваційного розвитку виробничих процесів [6].

Структура споживчого попиту на внутрішньому ринку традиційно тяжіє до твердих сортів сирів, тоді як частка м'якої продукції залишається відносно незначною. У відповідь на зміну споживчих уподобань та зростання інтересу до функціональних і натуральних продуктів виробники поступово диверсифікують асортимент за рахунок розширення лінійок м'яких сирів. Особливий акцент при цьому робиться на підвищенні їх поживної цінності шляхом застосування таких технологічних рішень, які забезпечують максимальне збереження біологічно активних компонентів молока (рис. 2.18). Такий підхід сприяє формуванню додаткових конкурентних переваг, дозволяючи позиціонувати продукцію не лише як харчову, але й як елемент здорового раціону споживача.

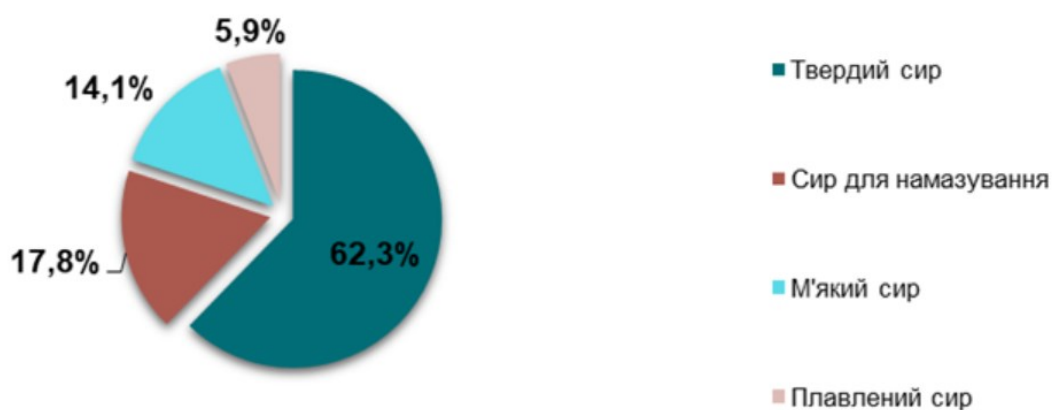


Рис. 2.18. Сегментація ринку сиру України за видами, 2024 р., тис. т

За результатами аналізу зовнішнього середовища досліджуваного підприємства встановлено, що ринок сирів в Україні протягом останніх років демонструє тенденцію до якісної структурної трансформації. Спостерігається зростання інтересу споживачів до різноманіття сирної продукції, зокрема як вітчизняного, так і імпортного походження, що зумовлює підвищення вимог до якості, смакових властивостей та асортиментного наповнення. Водночас формуються стабільні споживчі уподобання щодо нових форматів продукції, зокрема крафтових, натуральних і функціональних сирів.

Динаміка обсягів виробництва свідчить про поступовий розвиток вітчизняної сирної галузі та зростання її конкурентного потенціалу. Підприємства дедалі активніше впроваджують сучасні технологічні рішення, що сприяє підвищенню якості продукції, оптимізації виробничих процесів та зниженню витрат. Участь України у міжнародному товарообігу у сегменті сирів підтверджує інтеграцію національного виробництва у глобальний ринок, що створює додаткові можливості для нарощування експортного потенціалу за умови дотримання міжнародних стандартів якості.

Конкурентна взаємодія між національними виробниками та імпортною продукцією стимулює інноваційні процеси в галузі, зокрема оновлення асортименту, удосконалення технологій обробки молока та підвищення пізнаваності торгових марок. В умовах воєнного стану додатковими викликами для підприємств стали ускладнення логістики, нестабільність постачання сировини та зростання виробничих витрат, що посилило потребу в стратегічній гнучкості та адаптивному управлінні [9].

Отже, результати дослідження підтверджують, що зовнішнє середовище діяльності підприємства характеризується одночасною наявністю як стримувальних факторів, так і значного потенціалу розвитку. Це створює об'єктивні передумови для переходу до формування інноваційних напрямів товарної, збутової та комунікаційної політики, що й зумовлює актуальність обґрунтування рекомендацій у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ФГ «*»**

3.1. Стратегічні вектори розвитку конкурентного потенціалу підприємства

З метою посилення конкурентних переваг підприємства та зміцнення його позицій на ринку першочергового значення набуває підвищення рівня якості продукції або послуг, що пропонуються споживачеві. Саме якість визначає спроможність підприємства формувати довгострокову лояльність споживачів та забезпечувати стабільну присутність на цільових сегментах ринку.

До основних складових якості продукції належать техніко-функціональні характеристики та корисність для споживача, що відображають ступінь відповідності товару його призначенню; розширений спектр споживчих властивостей поза межами базової функції; а також соціальні, естетичні, ергономічні, екологічні й гігієнічні параметри. Важливими аспектами також є безпечність використання та відповідність чинним нормативним вимогам і стандартам. Окрему роль відіграють візуальні елементи та репутаційна складова, що формують сприйману якість продукції та впливають на рішення споживача щодо її придбання.

З позиції споживача якість продукції слід трактувати як ступінь відповідності сукупності її властивостей індивідуальним очікуванням і потребам. Це поняття має відносний характер, оскільки кожному ціновому рівню відповідає певний обсяг вигід, які споживач готовий отримати в обмін на витрачені кошти. Таким чином, конкурентоспроможність продукції формується не лише її об'єктивними характеристиками, а й суб'єктивним сприйняттям корисності.

Сучасні підходи до управління якістю передбачають перехід від жорстких адміністративних методів контролю до переважно організаційно-економічних механізмів регулювання. Йдеться про впровадження гнучких систем стандартизації, інтегрованих із ринковими індикаторами, які дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни вимог зовнішнього середовища та запитів споживачів. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності виробничих процесів і зміцненню конкурентних позицій.

Питання вдосконалення якості продукції є одним із ключових чинників розвитку національної економіки. У високорозвинених країнах підвищення стандартів якості розглядається як стратегічний напрям конкурентної боротьби, що забезпечує стаке зростання і зміцнення позицій продукції на світових ринках.

Маркетингова діяльність виступає об'єктивною необхідністю у процесі орієнтації підприємства на потреби споживачів і умови ринку. Вона спрямована на формування чітких цілей розвитку, вибір оптимальних інструментів їх досягнення та узгодження виробничих можливостей із ринковими потребами.

З огляду на те, що у ФГ «***» відсутній окремий структурний підрозділ з маркетингу, доцільним є вдосконалення функціонування маркетингової діяльності за ключовими напрямками: товарна, асортиментна, цінова та комунікаційна політика. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ринкової стійкості підприємства та ефективнішому позиціонуванню продукції.

В умовах активного розвитку цифрових технологій та зростання ролі автоматизації виробничо-управлінських процесів використання автоматизованих систем управління є необхідною складовою сучасного менеджменту. Автоматизована товарна система дає змогу здійснювати контроль руху продукції, включаючи облік закупівель і реалізації; проводити моніторинг ринкової кон'юнктури та споживчих переваг; а також оцінювати результативність діяльності персоналу. Впровадження таких інструментів дозволяє підвищити управлінську ефективність та забезпечити оперативність прийняття рішень у динамічному ринковому середовищі.

Крім того, для підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій доцільно запропонувати керівництву підприємства комплекс заходів стратегічного характеру. Зокрема, пріоритетним є розроблення нових товарних позицій у межах перспективних асортиментних груп, здатних задовольнити актуальні потреби споживачів та сформувані додаткові споживчі цінності. Важливим напрямом є також реалізація системи заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та вдосконалення організації збутової діяльності. Особливої уваги потребує аналіз доцільності

переорієнтації діяльності на альтернативні сегменти ринку з вищим рівнем платоспроможного попиту та нижчим рівнем конкурентного тиску.

Одним із найбільш ефективних інструментів підвищення результативності управлінських рішень у сучасних умовах є застосування бенчмаркінгу. Бенчмаркінг розглядається як систематизований процес виявлення, аналізу та порівняння власних показників діяльності з найкращими галузевими практиками та результатами провідних суб'єктів ринку [40]. Його впровадження забезпечує формування аналітичної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і створює передумови для реалізації концепції безперервного вдосконалення діяльності ФГ «***».

Таблиця 3.1

Основні етапи бенчмаркінгу на ФГ «*»**

Етап	Поетапний опис	Ключові запитання
1. Вибір об'єктів порівняння	Проведення первинного діагностичного аналізу діяльності підприємства з метою ідентифікації стратегічно важливих процесів, товарних груп або функцій, що потребують удосконалення.	Які продукти або бізнес-процеси формують конкурентні переваги?
2. Комплексне планування	Формування детального плану реалізації бенчмаркінгового проєкту із визначенням цілей, ресурсів, часових меж і відповідальних осіб.	Чи чітко визначено цілі та етапи бенчмаркінгу?
3. Підтримка з боку підприємства	Забезпечення залученості управлінського персоналу та формування організаційного клімату, орієнтованого на зміни й інновації.	Чи забезпечено підтримку керівництва та відсутність внутрішніх конфліктів?
4. Вибір еталонів порівняння	Визначення суб'єктів-орієнтирів та ключових показників для порівняльного аналізу з лідерами галузі або внутрішніми підрозділами.	З якими підприємствами доцільно порівнювати результати та процеси?
5. Аналітичне дослідження	Збір та обробка інформації, виявлення відхилень і аналіз причин неефективності в межах досліджуваних процесів.	У яких сферах виникають втрати ефективності та з яких причин?
6. Реалізація результатів	Розроблення та впровадження управлінських рішень на основі отриманих результатів і кращих практик партнерів з бенчмаркінгу.	Які заходи необхідно впровадити для досягнення цілей?

Використання бенчмаркінгу дозволяє виявити наявні внутрішні резерви, визначити «критичні точки» розвитку та адаптувати успішні інструменти ведення бізнесу до особливостей підприємства. Порівняння продукції, бізнес-процесів і

результатів із лідерами ринку сприяє формуванню оптимальних орієнтирів розвитку, зниженню управлінських ризиків та підвищенню ринкової гнучкості підприємства. У таблиці 3.1 наведено ключові етапи впровадження бенчмаркінгу, реалізація яких дає змогу забезпечити послідовність процесу управлінських змін.

Водночас під час вибору бенчмаркінгового проєкту необхідно враховувати наявність певних обмежень і ризиків, пов'язаних із доступом до інформації, витратами часу та ресурсів, а також можливими труднощами адаптації запозичених практик до специфіки діяльності підприємства. Саме тому в таблиці 3.2 окреслено основні недоліки застосування бенчмаркінгу, які слід враховувати на етапі планування й реалізації відповідних управлінських рішень.

Таблиця 3.2

Недоліки запровадження бенчмаркінгу на підприємстві на ФГ «***»

Недолік	Причини виникнення та наукове пояснення
Порушення методики бенчмаркінгу	Недотримання послідовності етапів, поверховий аналіз та відсутність чіткої методології призводять до неефективного використання ресурсів, затягування реалізації програми та спотворення результатів.
Обмежений доступ до інформації	Наявність комерційної таємниці, закритість конкурентів і відсутність публічної статистики унеможливають отримання достовірних даних для повноцінного порівняльного аналізу.
Високі витрати на впровадження	Значні фінансові, часові та кадрові витрати без чітких економічних розрахунків можуть призвести до ситуації, коли ефект від бенчмаркінгу не перекидає здійснені інвестиції.
Неправильний вибір зразка для порівняння	Використання нерелевантних прикладів або копіювання рішень без врахування масштабу, галузевої специфіки та стратегії підприємства знижує практичну цінність бенчмаркінгу.
Складність адаптації запозичених практик	Методи, що є ефективними для одних підприємств, можуть не відповідати організаційній структурі та ресурсним можливостям інших, що зумовлює низьку результативність впровадження.

Запровадження бенчмаркінгу у діяльність фермерського господарства «***» є науково обґрунтованим і доцільним з огляду на низку стратегічних та операційних переваг. Насамперед бенчмаркінг дає змогу оптимізувати продуктивність шляхом порівняльної оцінки виробничих процесів із провідними практиками галузі, що дозволяє виявляти «вузькі місця» та резерви підвищення ефективності. Аналіз параметрів якості сировини та готової продукції в розрізі галузевих стандартів забезпечує формування вищих орієнтирів якості та сприяє вдосконаленню продуктового портфеля підприємства.

Важливою перевагою застосування бенчмаркінгу є раціоналізація використання ресурсів, оскільки порівняльний аналіз структури витрат і виробничих операцій дає змогу оптимізувати бюджетне планування та підвищити віддачу від залучених ресурсів. Крім того, інструментарій бенчмаркінгу посилює ринкову конкурентоспроможність, оскільки сприяє ідентифікації та розвитку унікальних переваг підприємства. Орієнтація на передовий досвід галузі активізує інноваційні процеси, забезпечує запровадження сучасних технологій та сприяє вдосконаленню управлінських підходів. Водночас бенчмаркінг виступає інструментом управління ризиками, оскільки підвищує адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури та зовнішніх викликів. У сукупності це створює передумови для сталого розвитку ФГ «***» в умовах посиленої конкуренції.

Наступним вагомим напрямом удосконалення системи управління підприємством є організація повноцінної маркетингової служби, оскільки на даний час у ФГ «***» відсутній окремий структурний підрозділ, відповідальний за реалізацію маркетингових функцій. Створення відділу маркетингу є стратегічно необхідним кроком, який забезпечить системну ринкову орієнтацію діяльності підприємства.

Функціонування служби маркетингу дозволить здійснювати глибокий аналіз ринкового середовища, відстежувати тенденції попиту, оцінювати конкурентне становище та адаптувати виробничі програми до потреб споживачів. Маркетингова служба також відіграватиме ключову роль у формуванні та просуванні товарної ідентичності підприємства шляхом розвитку айдентики, виокремлення унікальних властивостей продукції та формування чіткого позиціонування на ринку. Взаємодія зі споживачами через сучасні комунікаційні канали, організація дегустацій і участь у спеціалізованих заходах сприятимуть підвищенню рівня лояльності та розширенню цільової аудиторії.

Застосування маркетингових інструментів забезпечить ефективну диференціацію продукції, дозволяючи виокремити її серед аналогічних пропозицій за рахунок підкреслення якості, походження сировини та унікальності

рецептур. Крім того, служба маркетингу сприятиме оптимізації каналів розподілу, формуванню обґрунтованої цінової політики та розвитку партнерських взаємодій.

Для практичної реалізації окресленої стратегії розвитку та формування результативної маркетингової системи (управління асортиментом, організація збуту, просування продукції) доцільним є створення відділу маркетингу, здатного комплексно реалізувати інструментарій комплексу маркетингу з урахуванням завдань економічної безпеки підприємства.

Функції маркетингової діяльності на молокопереробному підприємстві мають багатокомпонентний характер і включають: дослідження ринку (аналіз попиту, сегментування, вивчення цін та конкурентних переваг), планування та стимулювання збуту, реалізацію рекламних заходів і зв'язків із громадськістю, а також координацію маркетингових процесів. Сучасні соціально-економічні умови зумовлюють потребу у функціональній структурі маркетингової служби, за якої фахівці відповідають за реалізацію окремих елементів комплексу маркетингу, що забезпечує системність, узгодженість і результативність управлінських рішень (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Орієнтовна структура відділу маркетингу у ФГ «***»

Новостворений відділ маркетингу повинен виконувати координаційну та стратегічну функцію в системі управління підприємством, забезпечуючи розроблення оптимальних механізмів реалізації стратегічних цілей для кожного структурного підрозділу. Його діяльність має бути спрямована не лише на зростання обсягів реалізації молочної продукції, а й на стабілізацію досягнутих ринкових позицій шляхом раціоналізації витрат на просування та підвищення ефективності комунікаційної політики. Особливої ваги набуває здатність відділу маркетингу підтримувати попит у межах, визначених стратегічними орієнтирами підприємства, з урахуванням можливих коливань ринкової кон'юнктури та змін у споживчій поведінці.

Молокопереробне підприємство повинно здійснювати системну взаємодію зі споживачами з метою формування зворотного зв'язку та підвищення рівня задоволеності продукцією. Така взаємодія реалізується через проведення маркетингових досліджень ринку й споживчих переваг, організацію навчально-консультаційних заходів, тематичних круглих столів, дегустаційних програм, а також функціонування консультаційних сервісів. Це сприяє оперативному реагуванню на зміни попиту та підвищенню адаптивності товарної пропозиції.

Формування результативної товарної політики можливе виключно за умови комплексного та взаємопов'язаного використання інструментів комплексу маркетингу. Реалізація даного підходу забезпечується функціонуванням служби маркетингу, побудованої за функціональною ознакою, що передбачає чіткий розподіл повноважень між напрямками аналітики, товарної та цінової політик, збуту, комунікацій і фінансового планування маркетингової діяльності. Така структура створює передумови для системного управління маркетинговими процесами та посилення конкурентоспроможності підприємства в ринковому середовищі.

3.2. Управління товарним асортиментом як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства

Сучасний ринок молочної продукції характеризується високою насиченістю як вітчизняними, так і імпортними товарами, а також наявністю широкого спектра

товарів-замінників, що формує неоднозначне сприйняття споживачами окремих продуктових категорій. В умовах загострення конкурентної боротьби актуалізується потреба у впровадженні маркетингових інструментів, спрямованих на підвищення результативності виробничо-збутової діяльності молокопереробних підприємств. Це зумовлює необхідність системного дослідження ринкової кон'юнктури, її прогнозування на середньо- і довгострокову перспективу, а також пошуку оптимальних каналів розподілу молочної продукції з одночасним формуванням стабільних партнерських відносин із суб'єктами роздрібної торгівлі.

Особливої ваги набуває комплексна оцінка потенціалу реалізації продукції з урахуванням параметрів конкурентного середовища, стратегічних намірів інших виробників та реальної місткості споживчого ринку. Місткість ринку визначається обсягами можливого збуту в певних часових межах, що потребує кореляції виробничих планів із прогнозними показниками попиту та платоспроможністю споживачів. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики надвиробництва та забезпечити збалансованість між пропозицією і попитом.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
	1. Професійна управлінська команда та кваліфікований персонал. 2. Позитивний імідж у споживчому середовищі. 3. Стабільний попит на основні товарні позиції. 4. Прийнятний рівень фінансової стійкості. 5. Сприятливий соціально-психологічний клімат.	1. Посилена конкуренція з боку великих виробників. 2. Недостатньо ефективна логістика. 3. Обмежені виробничі потужності. 4. Складність взаємодії з органами влади. 5. Недостатня активність маркетингових комунікацій.
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
	1. Вихід на нові регіональні ринки. 2. Залучення інвестиційних ресурсів. 3. Доступ до кредитних програм. 4. Зниження собівартості завдяки оптимізації. 5. Диверсифікація асортименту.	1. Економічна нестабільність. 2. Зменшення платоспроможності населення. 3. Активізація імпортової продукції. 4. Зміни законодавчих вимог. 5. Порушення логістичних ланцюгів.

Рис. 3.2. SWOT-аналіз ринкових позицій ФГ «***»

З метою оцінювання обґрунтованості та ефективності запропонованих заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, а також для формування прогнозних орієнтирів розвитку підприємства з урахуванням очікуваного зростання обсягів виробництва, було здійснено SWOT-аналіз діяльності ФГ «***». Дослідження базувалося на узагальненні результатів аналітичних розрахунків і висновків, отриманих у розділі 2 даної магістерської роботи, що дало змогу систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати ключові можливості та загрози зовнішнього середовища. Узагальнені результати аналізу відображено на рисунку 3.2, на підставі яких сформульовано основні аналітичні висновки та практичні рекомендації щодо подальшого розвитку ФГ «***».

За результатами проведеного SWOT-аналізу визначено перспективні напрями концентрації маркетингових зусиль підприємства, реалізація яких може забезпечити формування стійких конкурентних переваг, у тому числі в умовах виходу на міжнародні ринки. Застосування інструментарію SWOT-аналізу дозволило отримати такі науково обґрунтовані результати:

1. Встановлено співвідношення сильних і слабких сторін підприємства у контексті його стратегічних можливостей, що створює передумови для формування ефективних управлінських рішень. Водночас окреслено обмеження, зумовлені внутрішніми слабкими сторонами, які можуть стримувати реалізацію нових стратегій розвитку.

2. Проаналізовано можливості та ризики зовнішнього середовища, зокрема у міжнародному конкурентному просторі, що дозволило ідентифікувати потенційні напрями розвитку та вектори мінімізації загроз під час розроблення довгострокової стратегії підприємства.

3. Ураховано галузеву специфіку функціонування підприємства шляхом оцінювання рівня конкуренції, структури ринку та характеру взаємодії ключових суб'єктів галузі, що дало змогу визначити стратегічні орієнтири позиціонування ФГ «***» у відповідному сегменті.

4. Оцінено ринкову ситуацію на міжнародному рівні з урахуванням досвіду реалізації попередніх стратегічних рішень на внутрішньому ринку. Проведено

аналіз потенціалу сегментації, можливостей формування й утримання частки ринку, рівня рентабельності діяльності, а також впливу державного регулювання на розвиток зарубіжної діяльності підприємства.

5. Визначено стратегічні резерви розвитку, які можуть бути залучені в процесі реалізації обраної стратегії з метою забезпечення фінансової стійкості, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища та зростання конкурентоспроможності.

Таблиця 3.3

Основні внутрішні чинники товарної політики ФГ «***»
(за 10-бальною шкалою)

№	Фактори	Оцінка (від 0 до 10)			
		«Гарбузовий Рай»	«Джерсей»	«Мукко»	
				бальна оцінка	максимальна оцінка конкурента
1	Якість продукції	9	8	9	0
2	Ціна продукції	8	8	6	-2
3	Широта асортименту	6	8	6	-2
4	Персонал	9	9	10	1
5	Використання нових технологій виробництва	9	8	10	1
6	Використання екологічно чистої сировини	8	7	9	3
7	Сертифікація продукції за внутрішніми та міжнародними стандартами	9	8	9	0
Конкурентна сила:		58	56	60	-1

Результати бальної оцінки впливу внутрішніх факторів на діяльність досліджуваного підприємства та двох його регіональних конкурентів – ФГ «Джерсей» і ФГ «Гарбузовий Рай» – представлені у таблиці 3.3. За підсумками оцінювання ФГ «***» продемонструвало найвищий інтегральний показник конкурентної сили (60 балів), що свідчить про відносно кращі внутрішні можливості порівняно з основними конкурентами.

З урахуванням отриманих результатів встановлено, що подальше підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно забезпечувати шляхом розширення асортиментної пропозиції, а також оптимізації рівня собівартості продукції, що створює передумови для зниження цін і підвищення цінової привабливості товарів на ринку.

До ключових сильних сторін ФГ «***» належать: запровадження інноваційних технологічних рішень у виробничому процесі; використання екологічно чистої сировини; наявність висококваліфікованого персоналу та професійного управлінського складу; системне вдосконалення рівня підготовки працівників; сформована впізнаваність торгової марки серед споживачів як вітчизняного виробника; орієнтація на відсутність консервантів; висока якість продукції; активне застосування інструментів маркетингових комунікацій.

Водночас до слабких сторін діяльності підприємства віднесено: відносно обмежений асортимент продукції; короткий термін зберігання окремих товарних позицій; недостатній рівень розбудови виробничої та логістичної інфраструктури; підвищену собівартість, що зумовлює високі роздрібні ціни.

У межах SWOT-аналізу, поряд із внутрішнім середовищем, було здійснено оцінювання впливу зовнішніх факторів маркетингового середовища, результати якого узагальнено у таблиці 3.4. Такий підхід дозволив комплексно оцінити потенціал підприємства з позицій взаємодії внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов функціонування.

До основних можливостей розвитку ФГ «***» віднесено: вихід на нові регіональні та міжнародні ринки; впровадження конкурентних стратегій у нових сегментах; зростання попиту на молокопереробну продукцію, зокрема в контексті глобального ринку; позитивну динаміку розвитку галузі в середньо- та довгостроковій перспективі.

Водночас до ключових загроз належать: посилення конкурентного тиску, у тому числі з боку іноземних виробників; поява нових учасників ринку; недосконалість нормативно-правового регулювання, яка стримує розвиток міжнародної конкурентоспроможності галузі; недостатній рівень розвитку суміжних і підтримуючих галузей; слабка інфраструктурна забезпеченість молокопереробного сектору; зростаючий вплив постачальників і покупців на процес формування цін.

З урахуванням глобальних тенденцій попиту підприємство має реальні передумови для виходу на зовнішні ринки шляхом адаптації товарної, збутової та комунікаційної стратегій до умов міжнародного бізнес-середовища. Реалізація

даного напрямку дозволить ФГ «***» розширити географію збуту, підвищити фінансову стійкість та знизити залежність від кон'юнктури внутрішнього ринку.

Таблиця 3.4

Зовнішні чинники конкурентоспроможності ФГ «*»**

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Бали (0–10)	Ймовірність	Оцінка	Фактори	Бали (0–10)	Ймовірність	Оцінка
Розвиток галузі	8	0,8	6,4	Згортання галузі	8	0,2	1,6
Зростання попиту на молочну продукцію, зокрема, на світовому ринку	10	0,8	8,0	Зменшення попиту на молочну продукцію, зокрема, на світовому ринку	10	0,2	2,0
Можливість виходу на нові ринки збуту	9	0,7	6,3	Відсутність можливості виходу на нові ринки збуту	9	0,3	2,7
Можливість застосування кращої конкурентної стратегії на зарубіжних ринках	7	0,6	4,2	Відсутність можливості застосування кращої конкурентної стратегії на зарубіжних ринках	7	0,4	2,8
Низький конкурентний тиск	9	0,2	1,8	Високий конкурентний тиск	9	0,8	7,2
Досконалість законодавчої бази	6	0,2	1,2	Недосконалість законодавчої бази	6	0,8	4,8
Відповідний розвиток споріднених і підтримуючих галузей	8	0,3	2,4	Невідповідний розвиток споріднених і підтримуючих галузей	8	0,7	5,6
Розвиненість інфраструктури молокопереробної галузі (зокрема сироваріння)	7	0,4	2,8	Нерозвиненість інфраструктури молокопереробної галузі	7	0,6	4,2
Незначний вплив на ціни в покупців і постачальників	8	0,3	2,4	Зростаючий вплив на ціни в покупців і постачальників	8	0,7	5,6
Разом:			35,5	Разом:			36,5

За результатами проведеного аналізу (табл. 3.4) встановлено, що вплив загроз зовнішнього середовища незначно переважає над можливостями ринку ($36,5 - 35,5 = 1$ бал), що свідчить про напружені умови функціонування підприємства та потребу в активізації адаптаційних управлінських рішень. З метою трансформації виявлених загроз у потенційні ринкові можливості, а також підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств, у тому

числі ФГ «***», доцільним є реалізація комплексу заходів як на макро-, так і на мікрорівні. Зокрема, необхідно здійснити гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами у сфері виробництва молочної продукції, стимулювати розвиток суміжних і підтримуючих галузей, удосконалювати інфраструктуру молокопереробного сектору, впроваджувати підтримувальну фіскальну політику та реалізовувати інформаційну стратегію, спрямовану на формування позитивного іміджу вітчизняної продукції на міжнародних ринках. Важливим також є налагодження ділової взаємодії між національними та іноземними суб'єктами ринку молокопродукції.

На сьогодні ФГ «***» займає відносно стійкі позиції на внутрішньому ринку, однак в умовах зростання впливу негативних зовнішніх факторів його конкурентоспроможність у порівнянні з європейськими виробниками залишається обмеженою. У зв'язку з цим актуалізується необхідність приведення продукції підприємства у відповідність до міжнародних стандартів якості та сертифікації, що створює передумови для ефективної конкуренції з іноземною продукцією та недопущення витіснення вітчизняного виробника з внутрішнього ринку.

Конкурентоспроможна продукція повинна вирізнятися високими споживчими характеристиками, зокрема якістю, смаковими властивостями, привабливим зовнішнім виглядом, доступним ціновим рівнем і оптимальною широтою асортименту. Очевидним є те, що за умов низької якості та обмеженої товарної пропозиції досягнення стабільного попиту неможливе. Продукція, яка відповідає запитам споживачів, має значно вищі шанси на комерційний успіх як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [10].

Організаційна структура ФГ «***» у сфері збуту зазнала певної еволюції: спочатку було сформовано відділ збуту, який виконував переважно функції оформлення операцій купівлі-продажу. Згодом його було трансформовано у відділ дистрибуції, що наразі відповідає за взаємодію з дистриб'юторами та здійснення гуртових продажів. Крім того, в структурі підприємства функціонує окрема посада логіста та з 2020 року – відділ зв'язків з громадськістю. Водночас зазначені структурні одиниці мають різне підпорядкування та діють розрізнено,

що ускладнює координацію маркетингової діяльності та знижує її загальну ефективність. Більшість маркетингових функцій зосереджена на збутовій діяльності, у той час як управління асортиментом, ціноутворення, дослідження ринку та стратегічне планування залишаються недостатньо розвиненими.

Формування цілей, завдань і пріоритетів маркетингової політики підприємства має ґрунтуватися на системному аналізі як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування. Успішна товарна політика є ключовим чинником підвищення ринкових позицій молокопереробного підприємства та забезпечення стабільних фінансових результатів.

Реалізація товарної політики в межах молокопереробного підприємства включає три взаємопов'язані напрями: розроблення нової продукції, її супровід у процесі життєвого циклу та вибуття з асортименту застарілих позицій. Найважливішим компонентом є процес створення нових товарів, оскільки саме він відкриває доступ до нових сегментів ринку, сприяє зміцненню конкурентних переваг і забезпечує зростання прибутковості діяльності. Особливе значення при цьому має забезпечення стабільних якісних характеристик продукції та дотримання стандартів виробництва.

Маркетингова товарна політика також передбачає системне управління асортиментом, що включає його оновлення, модифікацію існуючих товарів і оптимізацію товарної структури відповідно до змін споживчого попиту. Загалом товарна політика спрямована на формування таких характеристик продукції, які мають цінність для споживача та створюють економічну вигоду для підприємства.

Процес формування асортименту ФГ «***» представлено у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 3.3), що відображає послідовність прийняття управлінських рішень у контексті товарної політики.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження факторів попиту, конкурентного середовища, діяльності постачальників, стану економіки та рівня розвитку науково-технічного прогресу. До факторів внутрішнього середовища відносяться позиціонування товарів, їх якість, дизайн, асортиментна концепція та маркетингова стратегія підприємства.

Алгоритм формування товарного асортименту включає такі етапи:

1. стратегічну оцінку позиції підприємства і товару;
2. аналіз структури асортименту та визначення перспектив його оптимізації.

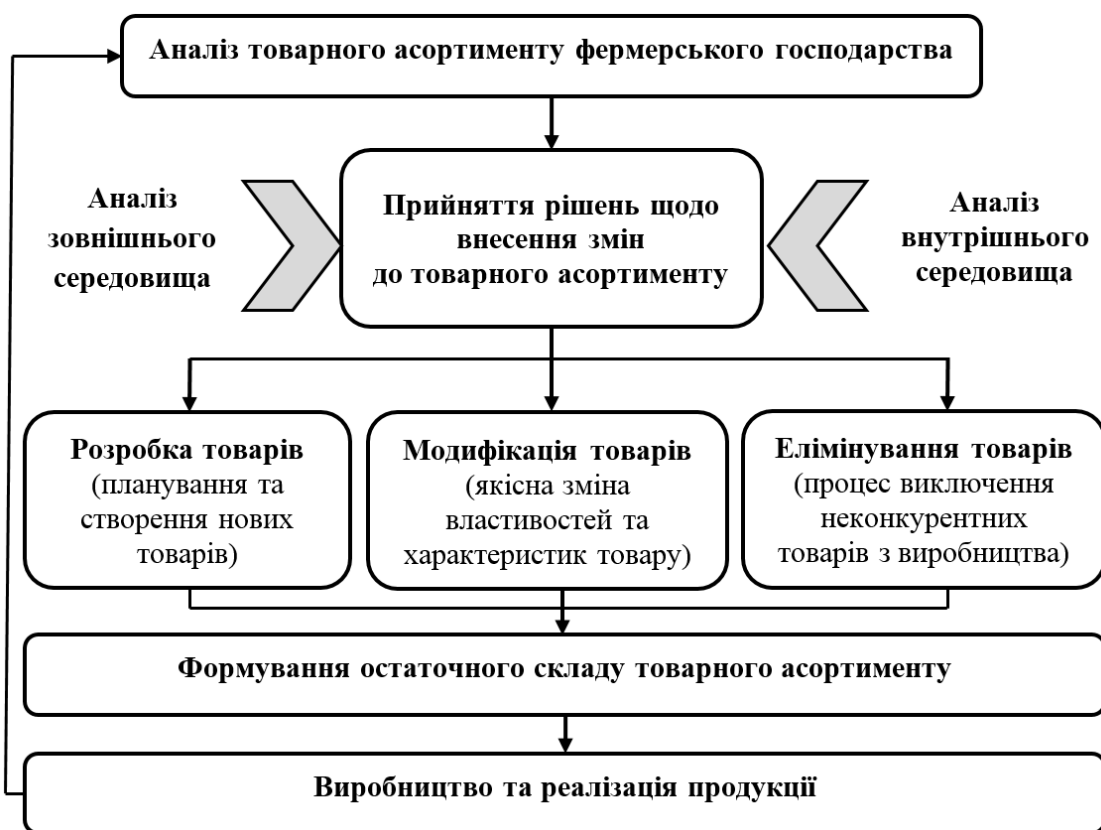


Рис. 3.3. Механізм розробки та оптимізації асортименту підприємства

В сучасних ринкових умовах головним чинником формування методологічних підходів до реалізації товарної політики виступають потреби та поведінка споживачів. Молочна продукція як об'єкт маркетингового управління характеризується рядом специфічних ознак, що безпосередньо впливають на формування товарної політики підприємства. З одного боку, вона належить до продуктів першої необхідності та відіграє важливу роль у забезпеченні харчових потреб населення, з іншого боку, вирізняється високим рівнем традиційності споживання, що формує сталі споживчі звички та уподобання. Така особливість зумовлює обмежене сприйняття нових форматів молочної продукції та стримує розширення асортиментної структури за рахунок інноваційних товарних позицій.

Під час вибору продуктів харчування споживачі передусім орієнтуються на рівень ціни, смакові характеристики та споживну цінність продукції. Оцінка смакових властивостей значною мірою залежить від попереднього досвіду споживання, сформованих кулінарних традицій і соціокультурних чинників. У

зв'язку з цим виробники повинні враховувати не лише фізико-хімічні та технологічні показники продукції, а й особливості споживчої поведінки та очікування цільових груп.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що пріоритетними напрямками товарної політики ФГ «***», які посіли перші три рейтингові позиції, є розвиток позиціонування торгової марки, удосконалення системи обслуговування продукції та оптимізація комплексу маркетингу в межах управління асортиментом підприємства. Орієнтація на зазначені напрями дозволяє підвищити рівень лояльності споживачів, зміцнити конкурентні позиції підприємства та сформувані стабільні передумови для подальшого розвитку на ринку молочної продукції.

Таблиця 3.5

Пріоритети маркетингової товарної політики ФГ «***»

Елемент маркетингової товарної політики	Рейтинг
Позиціонування торгової марки	1
Обслуговування товару	2
Розробка комплексу маркетингу для товарного асортименту	3
Планування нової продукції	4
Вибір сегмента для товарного асортименту	5
Позиціонування товарного асортименту	6
Модифікування (вдосконалення) товару	7

Планування нових товарних позицій та вибір сегмента ринку для формування товарного асортименту посіли четверту і п'яту позиції у системі пріоритетів, що зумовлено домінуванням першого напрямку, а саме розвитку позиціонування торгової марки. Перевага, надана позиціонуванню, пояснюється прагненням підприємства спочатку закріпити власну ідентичність у свідомості споживачів, а вже після цього здійснювати активну диверсифікацію продуктового портфеля. Вибір сегмента ринку для товарного асортименту, позиціонування асортиментної пропозиції та вдосконалення існуючих товарів обумовлені технологічними можливостями підприємства щодо моделювання продуктової структури.

Отже, формування товарної політики підприємства ґрунтується на створенні позитивного ринкового іміджу та реалізації стратегій інтенсивного

розвитку. На практиці товарна політика реалізується переважно адміністративними методами, зокрема через позиціонування торгової марки, організацію сервісного обслуговування продукції, формування комплексу маркетингу та вибір цільових сегментів для асортименту. Разом з тим, окрім управлінських інструментів, важливу роль відіграють і технологічні заходи, спрямовані на підвищення споживчої цінності продукції. Йдеться про удосконалення смакових характеристик та якісних показників, які споживач може оцінити органолептичним шляхом.

Управління товарною політикою підприємства реалізується на двох рівнях. Адміністративний рівень охоплює діяльність маркетингових і збутових служб, тоді як технологічний або операційний рівень пов'язаний безпосередньо з оновленням і поліпшенням самої продукції. Узгодження управлінських і виробничих рішень забезпечує синергетичний ефект, який проявляється у підвищенні ефективності реалізації товарної політики.

Формування товарної політики на ринку молочної продукції супроводжується низкою специфічних проблем. До них належать звичка споживачів обмежуватися вузьким асортиментом, орієнтація значної частини покупців на більш поживну і жирну продукцію, а також наявність недовіри до нових товарів. Сукупність зазначених чинників ускладнює просування інноваційних продуктів і потребує активнішого використання маркетингових інструментів [44].

Загалом маркетингові заходи, що застосовуються при формуванні товарної політики підприємства, слід оцінити як недостатньо систематизовані, що знижує їх результативність. У практиці маркетингового управління доцільним є орієнтування на підходи, апробовані комерційною діяльністю, з особливим акцентом на врахування купівельних переваг і потреб споживачів.

Запити споживачів змінюються залежно від економічних і соціальних умов, що зумовлює необхідність гнучкого управління товарним асортиментом. Асортиментна структура підприємства має відповідати актуальним вимогам ринку, а її оптимізація потребує врахування широкого кола чинників та використання аналітичних методів.

Одним із ефективних інструментів управління товарним асортиментом є поєднання ABC і XYZ аналізу, що ґрунтується на принципі Парето, відповідно до якого переважна частина результатів зумовлена порівняно невеликою кількістю ключових факторів. У межах ABC аналізу всі товарні позиції групуються залежно від їх частки в загальному обсязі реалізації. До групи А належать товари, що формують основну частину доходів підприємства, і втрата їх позицій призводить до істотних фінансових наслідків. Саме тому дана група потребує першочергової уваги, інвестицій і застосування найкращих ресурсів. Продукція групи А має бути стабільно конкурентоспроможною, а її успішні характеристики доцільно поширювати і на інші категорії асортименту. Група В охоплює товари, які займають середні позиції в структурі реалізації, і вимагають підтримки на досягнутому рівні. До групи С відносяться асортиментні одиниці з незначними обсягами продажу, які мають найменший вплив на фінансові результати.

XYZ аналіз передбачає диференціацію товарного асортименту за стабільністю попиту та можливістю його прогнозування. До групи Х належать товари зі стабільним або близьким до рівномірного попитом, що дає змогу здійснювати точне планування обсягів збуту. У групу Y включаються товари з коливальним або сезонним попитом, які потребують гнучкішого планування виробництва. Група Z охоплює продукцію, для якої характерний нерегулярний попит і відсутність чітких тенденцій, що значно ускладнює прогнозування обсягів її реалізації.

Коефіцієнт варіації попиту використовується для кількісної оцінки стабільності споживання продукції та слугує основою для віднесення товарів до відповідних груп XYZ аналізу.

$$v = \frac{\frac{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2}}{n}}{\bar{x}} \times 100 \quad (3.1.)$$

де

x_i – i -те значення попиту за позицією, що оцінюється;

$\bar{x}$ – середнє значення попиту за позицією, що оцінюється за період n ;

n – тривалість періоду, що оцінюється.

Величина коефіцієнта варіації змінюється від нуля до нескінченості і в диференціації за XYZ-підходом кожна група складатиме:

Група X – інтервал $0 \leq v \leq 10\%$;

Група Y – інтервал $10\% \leq v \leq 25\%$;

Група Z – інтервал $25\% \leq v \leq \infty$.

Результатом інтегрованого застосування ABC- та XYZ-аналізу є формування матриці, в межах якої номенклатурні групи продукції розміщуються у дев'яти класифікаційних секторах за двома критеріями: часткою в загальному обсязі реалізації та стабільністю попиту. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку товарного портфеля та дозволяє ідентифікувати найбільш пріоритетні позиції в системі управління асортиментом.

До номенклатурних груп продукції ФГ «***» було віднесено тверді сири, крафтові сири, м'які сири, джеми та соуси, мед і чаї (табл. 3.6). Класифікацію за методом ABC здійснено за вартісним критерієм, а саме за обсягом реалізованої продукції підприємства у 2024 році.

Таблиця 3.6

ABC-аналіз товарного асортименту ФГ «*»**

Продукція	Вартість реалізованої продукції, тис. грн	Частка у загальній масі прибутку, %	Група
Тверді сири	501539	62,5	A
Крафтові сири	192678	23,9	B
М'які сири	68260	8,5	B
Джеми та соуси	27338	3,4	C
Мед та чаї	13650	1,7	C
Усього	803465	100	

Аналіз отриманих результатів свідчить, що найбільшу частку у загальній структурі доходів ФГ «***» сформували товари групи A, частка яких становила 62,5 %. Домінуючою номенклатурною позицією в цій групі стала лінійка твердих сирів, яка забезпечила основний фінансовий результат підприємства. Обсяг надходжень від реалізації цієї продукції досяг 501 539 тис. грн., що підтверджує її стратегічну значущість у формуванні виручки підприємства у 2020 році.

Отримані дані засвідчують необхідність концентрації управлінських зусиль саме на товарних позиціях групи A, зокрема в частині підтримання стабільної якості, оптимізації логістичних процесів та активізації маркетингового супроводу.

Одночасно результати XYZ-аналізу дозволяють оцінити коливання попиту й сформувати адаптивну політику запасів і виробництва, що забезпечує підвищення ефективності управління товарним портфелем у цілому.

До групи В за результатами ABC-аналізу було віднесено м'які та крафтові сири, які сформували 32,4 % загального доходу підприємства, що в грошовому еквіваленті становило 260 938 тис. грн. Це свідчить про важливу роль зазначених товарних позицій у структурі реалізації, однак їх частка не є визначальною у порівнянні з продукцією групи А.

До групи С потрапили такі категорії, як джеми, соуси, мед і трав'яні чаї. Їхня сумарна частка в загальному обсязі реалізованої продукції становила 5,1 %, а отриманий дохід досяг 40 988 тис. грн. Незначний фінансовий внесок даних товарних позицій дає підстави розглядати доцільність подальшої оптимізації або перегляду їх ролі у структурі товарного портфеля підприємства.

XYZ-аналіз дозволяє здійснювати класифікацію продукції за критерієм стабільності попиту та рівнем коливань обсягів продажу у часовому розрізі. Як і в межах ABC-аналізу, об'єктом дослідження виступили номенклатурні групи товарів ФГ «***». Для підвищення точності результатів як базовий параметр використано обсяги реалізації продукції у 2024 році з поквартальною деталізацією та узагальненням за рік у натуральному вимірі в тоннах.

Застосування поквартального аналізу дозволило врахувати сезонні коливання попиту та забезпечило більш об'єктивну оцінку стабільності реалізації окремих товарних груп.

За результатами XYZ-аналізу, наведеними у таблиці 3.7, встановлено, що до групи Х увійшли йогурти, цільномолочна продукція та оброблене рідке молоко, оскільки коефіцієнт варіації їх продажів не перевищував 10 %. Це свідчить про відносну стабільність попиту та передбачуваність обсягів реалізації зазначеної продукції.

До групи Y віднесено масло вершкове і спред, для яких характерні коливання попиту в межах середніх значень, що може бути пов'язано з сезонними змінами або споживчими уподобаннями. Єдиним представником групи Z стало сухе знежирене молоко, для якого властиві значні коливання обсягів реалізації,

що ускладнює прогнозування попиту та потребує обережного планування виробництва й запасів.

Отримані результати дають змогу сформувати диференційований підхід до управління асортиментом, сконцентрувавши основні ресурси на стабільних і дохідних товарних позиціях та переглянувши економічну доцільність підтримання продукції із високим рівнем ризику.

Таблиця 3.7

XYZ – аналіз товарного асортименту ФГ «*»**

Продукція	Обсяг реалізованої продукції, т					Коефіцієнт варіації	Група
	квартали				2024 рік		
	I	II	III	IV			
Тверді сири	10235	11496	11359	12152	45242	6,10	X
Крафтові сири	6422	5913	5801	6226	24362	4,05	X
М'які сири	451	301	293	381	1426	18,09	Y
Мед та чаї	1274	1604	1191	1364	5433	41,61	Z
Джеми та соуси	429	453	267	508	1657	21,66	Y
Усього	18811	19767	18911	20631	78120		

Найвищу аналітичну цінність метод ABC набуває у поєднанні з методом XYZ, оскільки їх інтеграція забезпечує комплексну оцінку ефективності асортиментної політики підприємства та дозволяє враховувати як фінансову значущість товарних позицій, так і стабільність попиту на них. Консолідація зазначених підходів формує циклічний взаємозв'язок між оцінюванням внеску продукції у фінансові результати та прогнозуванням динаміки попиту.

Поєднання результатів ABC та XYZ аналізів забезпечує можливість ідентифікувати ключові товарні позиції та фактори, що визначають обсяги складських запасів, підвищити частку високорентабельної продукції без порушення логіки асортиментної структури, а також розробити диференційовану політику управління товарним портфелем для кожної групи продукції. Такий підхід створює передумови для більш раціонального розподілу ресурсів і забезпечує підвищення загальної ефективності управління асортиментом.

У результаті інтеграції двох методик формується матриця, що охоплює дев'ять комбінаційних груп товарів за двома критеріями, а саме за мірою впливу на кінцевий фінансовий результат за методом ABC та за рівнем стабільності і

прогнозованості попиту відповідно до методу XYZ. Матрицю поєднаного ABC-XYZ аналізу діяльності ФГ «***» представлено на рисунку 3.4.

AX	BX	CX
Тверді сири	Крафтові сири	
AY	BY	CY
	М'які сири	Джеми та соуси
AZ	BZ	CZ
		Мед та чаї

Рис. 3.4. Зведена матриця ABC та XYZ-аналізу номенклатурних груп товарів ФГ «***»

Аналіз результатів, відображених на рисунку 3.4, свідчить, що товарні позиції груп AX і BX, представлені твердими та крафтовими сирами, характеризуються високим обсягом товарообігу та стабільним рівнем попиту. Для цих номенклатурних груп доцільно забезпечувати безперебійну наявність у реалізації, проте формування значних складських запасів недоцільне, оскільки обсяги продажів мають прогнозований характер і не потребують надмірного резервування.

Товари групи BY, до яких належать м'які сири, відзначаються значним рівнем реалізації при середній передбачуваності попиту. Відсутність цієї продукції у продажу може спричинити суттєві фінансові втрати для підприємства, тому рекомендовано створювати підвищений страховий запас у межах від 10 до 20 % з урахуванням коливань попиту, а постачання здійснювати невеликими, але частими партіями.

Продукція групи CY, зокрема джеми та соуси, формує невелику частку доходів і характеризується середньою нестабільністю реалізації. Для цієї категорії товарів доцільно подовжити інтервали між постачаннями та сформувати середній рівень складських резервів.

До товарів групи CZ належать позиції з нерегулярним і важкопрогнозованим попитом, зокрема мед і трав'яні чаї. Для таких товарів рекомендовано застосовувати селективну асортиментну стратегію, за якої окремі позиції можуть бути поступово виведені з товарної номенклатури, а інші

підлягати постійному контролю через ризик утворення неліквідних запасів і зростання витрат на зберігання.

Застосування ABC та XYZ аналізу забезпечує формування ефективної системи управління товарним асортиментом підприємства, що створює конкурентні переваги та підвищує результативність управлінських рішень. Це сприяє скороченню втрат через нереалізований попит, прискоренню обіговості продукції, оптимізації складських залишків, зменшенню ризику списання та зниженню загальних витрат, пов'язаних із управлінням запасами.

Поєднання ABC і XYZ аналізів дозволяє формувати диференційовані підходи до управління кожною товарною групою, що суттєво спрощує процес ухвалення управлінських рішень за умови широкої номенклатури продукції. На основі результатів аналізів підприємство отримує можливість своєчасно виявляти найбільш прибуткові товарні позиції, визначати продукцію з низьким рівнем реалізації та коригувати асортиментну і збутову політику відповідно до потреб ринку.

Результати ABC та XYZ аналізу слугують аналітичною основою для коригування маркетингових програм та оптимізації структури асортименту. Практичне використання отриманих даних дозволяє прогнозувати обсяги реалізації на перспективу, зменшувати ризики збоїв у виробничо-збутовій діяльності, оптимізувати товарну номенклатуру та підвищувати ефективність асортиментної політики.

Подальше вдосконалення товарної політики ФГ «***» доцільно здійснювати за кількома стратегічними напрямками, відображеними на рисунку 3.5. Одним із ключових є розширення асортименту та освоєння нових ринкових сегментів. Особливу перспективу має впровадження різних видів цільномолочної продукції для окремих груп споживачів шляхом диференціації товарів за калорійністю та вмістом жиру.

Розвиток асортименту продукції зі зниженим вмістом жиру дозволяє підприємству вийти на сегмент споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя, та збільшити ринкову частку. Практика провідних виробників молочної продукції країн Європи та США підтверджує ефективність цього підходу. Наукові

дослідження у сфері раціонального харчування свідчать, що знежирені молочні продукти характеризуються низьким рівнем холестерину, водночас зберігаючи високу біологічну цінність, оптимальний амінокислотний склад і високу засвоюваність організмом.



Рис. 3.5. Стратегія удосконалення товарної політики ФГ «***»

Розроблення екологічно безпечної молочної продукції є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку підприємства в умовах зростання глобальних екологічних викликів та підвищення вимог споживачів до якості харчових продуктів. Вагомим чинником при цьому виступають умови виробництва сировини, зокрема дотримання стандартів екологічної безпеки на всіх етапах технологічного процесу. За умови стабільної якості та високої конкурентоспроможності продукція має потенціал для виходу на зовнішні ринки, що створює передумови для розширення географії збуту.

Суттєвим напрямом удосконалення асортиментної політики є збагачення молочних продуктів функціональними властивостями. Перспективним є використання біфідо- та ацидофільних мікроорганізмів у складі заквасок для ферментованих молочних продуктів, а також додавання вітамінів і мінеральних компонентів. Така продукція сприяє покращенню стану мікрофлори організму, підтриманню імунітету та профілактиці порушень травлення. Актуальність цього напрямку підтверджується поширеним дефіцитом вітамінів і мікроелементів у раціоні населення, що зумовлює попит на збагачені продукти відповідно до фізіологічних потреб людини.

Розширення виробництва лікувально-профілактичної молочної продукції також є важливим чинником зміцнення ринкових позицій підприємства. Дана категорія товарів орієнтована на профілактику та корекцію широкого спектра захворювань, зокрема порушень обміну речовин, захворювань органів травлення, алергічних реакцій і серцево-судинної патології, що формує стійкий попит у споживачів різних вікових груп.

Використання допоміжних компонентів у виробництві молочної продукції також відіграє важливу роль у формуванні її якісних характеристик. Доцільним є застосування натуральних наповнювачів, ароматичних добавок і загусників, серед яких особливу увагу слід приділити пектину, що має здатність зв'язувати важкі метали та радіонукліди в організмі людини, тим самим підвищуючи оздоровчі властивості продукції.

Перспективним напрямом є максимальне залучення вторинної сировини у виробництво. Сироватка, яка утворюється під час виготовлення сирів і кисломолочних продуктів, містить значну частку поживних речовин молока та може використовуватися як самостійний харчовий продукт або як сировина для подальшої переробки в харчові й кормові добавки. Рациональне використання побічних продуктів дозволяє знизити виробничі втрати, підвищити економічну ефективність та екологічність діяльності підприємства.

Удосконалення процесів пакування і розфасування продукції є ще одним важливим елементом товарної політики. Сучасна упаковка повинна забезпечувати належні умови зберігання, мати привабливий дизайн та відповідати вимогам

екологічної безпеки. Використання скляної тари, хоча і менш зручне в логістичному аспекті, позитивно сприймається частиною споживачів, які асоціюють її з натуральністю та безпечністю продукції, що потребує врахування під час формування асортиментної політики.

Перспективи розширення асортименту пов'язані з розробленням товарів-новинок, орієнтованих на сучасні потреби населення. Йдеться, зокрема, про виробництво сирів із натуральними наповнювачами, безлактозної продукції, традиційних фермерських виробів та функціональних лінійок. Розширення товарної номенклатури дозволяє підприємству активніше реагувати на зміни споживчих уподобань та зміцнювати ринкову позицію.

Товарна стратегія ФГ «***» має бути спрямована на залучення нових сегментів споживачів і поступове зростання частки ринку. Ключовими напрями формування товарної політики повинні стати забезпечення відповідності асортименту реальному попиту, розширення і поглиблення товарної номенклатури, удосконалення ринкових атрибутів продукції та послідовне підвищення її конкурентоспроможності.

Реалізація зазначених заходів сприятиме оновленню структури асортименту, збільшенню прибутковості діяльності, підвищенню завантаженості виробничих потужностей, задоволенню вимог партнерів та закріпленню іміджу ФГ «***» як провідного виробника сертифікованої екологічно безпечної продукції з широким асортиментом. У перспективі це дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку та створити бар'єри для входу потенційних конкурентів.

Таким чином, системне вдосконалення товарної політики ФГ «***» на основі інноваційного асортиментного розвитку, екологічної орієнтації та функціонального збагачення продукції формує передумови для сталого зростання підприємства в умовах висококонкурентного ринку. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підприємству посилити власні конкурентні переваги, адаптуватися до змін споживчих пріоритетів та забезпечити довгострокову стійкість економічних результатів діяльності.

3.3. Рекламна політика в системі посилення ринкових позицій продукції

Рекламна діяльність виступає одним із ключових інструментів підвищення рівня конкурентоспроможності молокопереробного підприємства в умовах ринкової конкуренції. Використання обґрунтованих рекламних підходів дає змогу залучати нових споживачів, формувати впізнаваність торгової марки та стимулювати зростання загального обсягу реалізації продукції.

Реклама є ефективним засобом впливу на обізнаність споживачів та активізації попиту на асортимент молокопереробного підприємства.

Вагоме значення у формуванні та підтриманні конкурентних позицій підприємства на ринку належить саме рекламі. Інформування про продукцію і діяльність підприємства є важливою складовою системи маркетингових заходів. Вона забезпечує пришвидшення реалізації продукції за умови правильного формування змісту та спрямованості рекламних повідомлень. Для досягнення високого результату рекламної активності насамперед необхідно сформувати чітку стратегію її впровадження.

Це дозволяє уникнути стратегічних помилок під час реалізації рекламних заходів, зменшити ризики, пов'язані з комунікацією з ринком, та підвищити загальну результативність рекламних витрат. Отже, розроблення рекламної стратегії сприяє стабілізації обсягів реалізації та забезпечує можливість ефективного конкурування з іншими суб'єктами ринку.

Рекламна стратегія розглядається як система оптимального вибору форми подання, змісту, часу та каналів поширення рекламного повідомлення для визначеної цільової аудиторії в межах реалізації комунікаційної політики підприємства. Метою рекламної кампанії є донесення серії релевантних та переконливих повідомлень до кінцевого споживача за допомогою поєднання найбільш результативних засобів комунікації, що формують інтегровану систему маркетингової взаємодії.

З урахуванням напрямів діяльності фермерського господарства «***» та специфіки його асортименту, що охоплює виробництво твердих, м'яких і крафтових сирів, рекламні стратегії мають бути спрямовані на формування впізнаваного образу торгової марки, акцентування унікальних характеристик

продукції та посилення прихильності споживачів до підприємства. Нижче наведено рекомендовані напрями рекламної діяльності із зазначенням орієнтовних витрат на їх реалізацію.

Першим напрямом є використання соціальних мереж і контент-маркетингу. З позицій наукового обґрунтування більшість сучасних споживачів отримують інформацію про товари за допомогою цифрових платформ. Формування освітнього та інформаційного контенту щодо особливостей виробництва, рецептур, харчової цінності та стандартів якості продукції сприяє зміцненню довіри до підприємства.

Витрати на розміщення реклами в соціальних мережах коливаються залежно від вибраних платформ та формату оголошень і можуть становити від 190 гривень до 190000 гривень за тисячу показів. Загальний бюджет визначається масштабами рекламної кампанії та стратегічними цілями підприємства.

Другим напрямом є участь у фермерських ярмарках і гастрономічних заходах. З наукової точки зору безпосередній контакт із потенційним споживачем сприяє формуванню емоційного зв'язку з торговою маркою. Участь у таких заходах дозволяє презентувати продукцію, отримати зворотний зв'язок та формувати лояльність.

Середні витрати на участь у подібних заходах становлять від 8000 до 28000 гривень залежно від статусу події та місця проведення.

Третім напрямом є активне використання рекомендацій та споживчих відгуків. Наукові дослідження свідчать, що позитивний досвід покупців значною мірою впливає на формування довіри. Запровадження програм мотивації відгуків дозволяє систематизувати інформацію про споживче сприйняття продукції.

Орієнтовні витрати на реалізацію даного напрямку можуть становити близько 20000 гривень на місяць залежно від форм стимулювання активності споживачів.

З урахуванням фінансових можливостей та стратегічних орієнтирів ФГ «***», зазначені інструменти доцільно комбінувати з метою досягнення синергетичного ефекту. Водночас обов'язковою умовою ефективності рекламної

діяльності є проведення попереднього аналізу ринку та структури цільової аудиторії.

Рекламна стратегія визначається як довгострокова програма дій, спрямована на досягнення стратегічних комунікаційних цілей підприємства. Її формування передбачає визначення цільових сегментів ринку, характеристик продукції, вибір каналів поширення інформації та розробку комунікаційних повідомлень.

Процес формування рекламної стратегії включає кілька послідовних етапів.

Першим етапом є ідентифікація цільової аудиторії, на яку спрямовується основний вплив. Споживачами продукції ФГ «***» є як кінцеві покупці роздрібною торгівлі, так і заклади харчування, що закуповують продукцію безпосередньо у виробника.

Другим етапом є визначення цілей рекламної діяльності, спрямованих на збільшення реалізації, підвищення рівня прихильності споживачів і розширення поінформованості про асортимент.

Третім етапом є вибір каналів поширення реклами, який визначається фінансовими ресурсами підприємства та обраною маркетинговою стратегією.

Для популяризації торгової марки ФГ «***» доцільно використовувати інтернет-рекламу, друковану продукцію у вигляді інформаційних матеріалів, а також промоакції у торгових мережах шляхом дегустацій.

Під час вибору рекламних каналів ключовими критеріями є охоплення, доступність, вартість і рівень довіри до джерела інформації.

Рекламна активність повинна будуватися за принципом комплексності з урахуванням фінансових можливостей і кон'юнктури ринку. Водночас основною умовою ефективності рекламних заходів є їх систематичність.

З метою активізації збуту доцільно організовувати дегустаційні заходи в торгових мережах, з якими співпрацює ФГ «***». Зокрема, це можуть бути великі торгові мережі, такі як Ашан, Silpo, Fozzy Group та АТБ. Дегустації сприяють підвищенню попиту і створюють передумови для виведення нових товарів на ринок. Регулярне проведення таких заходів забезпечує зростання обсягів продажів не лише в період акції, але й у наступні тижні.

Дегустаційні заходи одночасно виконують функцію непрямой реклами. Споживачі, які отримують позитивні враження, схильні поширювати інформацію в соціальному середовищі. Крім того, дегустація дозволяє отримати маркетингові дані про споживчі вподобання без додаткових витрат на дослідження.

Вона також сприяє формуванню позитивного ставлення до торгових представників і керівників торгових мереж.

Під час проведення дегустацій доцільно організовувати розіграші продукції як бонуси для покупців, що стимулює додаткові покупки та формує емоційну прив'язаність до бренду.

Для пілотного впровадження заходу рекомендовано обрати два торгових об'єкти, наприклад Ашан і Silpo. Оплата за проведення дегустації становить у середньому від 4000 до 7000 гривень у будні дні та від 5000 до 10000 гривень у вихідні. У кожному супермаркеті працюють два промоутери у фірмовому одязі.

Рекламні стійки розміщуються поруч із торговими полицями. Промоутери інформують про асортимент, харчову цінність продукції та особливості виробництва. Покупець, здійснивши покупку на визначену суму, отримує бонус у вигляді продукції підприємства.

Оплата праці промоутерів становить у середньому від 1000 до 1300 гривень на добу. Супервайзер здійснює контроль дотримання стандартів заходу, веде звітність і координує роботу персоналу. Його винагорода перевищує оплату промоутера вдвічі. Менеджер проєкту відповідає за організацію процесу, графік заходів, навчання працівників та взаємодію з торговими мережами.

Запровадження дегустаційних заходів оцінюється як найбільш результативний інструмент зростання споживчої аудиторії та зміцнення іміджу підприємства. Основною метою є стимулювання продажів, підвищення довіри до торгової марки та популяризація асортименту. Цільова аудиторія охоплює осіб до 65 років із середнім та вищим рівнем доходів. Рекламна кампанія триває два дні у двох торгових точках.

Під час заходу один промоутер здійснює дегустацію та інформаційний супровід, а інший реалізує бонусну частину програми та збирає споживчі відгуки.

Загальна чисельність персоналу заходу становить чотири промоутери та один супервайзер. Орієнтовні витрати наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок бюджету на оплату праці найманому персоналу

Найменування	Одиниця вимірювання	Сума
Промоутери	чол.	4
Вартість роботи одного промоутера	грн/день	1000
Кількість робочих днів	днів	2
Супервайзер	чол.	1
Вартість роботи супервайзера	грн/день	1500
Кількість робочих днів супервайзера	днів	2
Разом витрати на персонал	грн	11000

У таблиці 3.9 наведено узагальнений розрахунок витрат, необхідних для організації та проведення рекламного заходу.

Таблиця 3.9.

Розрахунок загальних витрат на проведення рекламного заходу

Найменування	Одиниця вимірювання	Сума
Оренда площі в торговельному залі:		
В будній день	грн	4000
В вихідний або святковий	грн	6000
Тривалість оренди в вихідний день	год	4
Тривалість оренди в будній день	год	4
Разом оренда площі	грн	10000
Продукція для презентації:		
Твердий сир «***» Фермерський» (3кг, ціна 1 кг. = 475 грн.)	грн	1425
Сир напівтвердий «***» з Песто» (2 кг., ціна 1кг = 500 грн.)	грн	1000
Сир «***» з горіхом» (2 кг., ціна 1кг = 490 грн.)	грн	980
Продукція для подарунків учасникам:		
Міні-сир «***» Мучего (50 шт., ціна 1-ці продукції = 30 грн)	грн	1500
Міні-сир «***» Чеддер (50 шт., ціна 1-ці продукції = 30 грн)	грн	1500
Разом продукція для презентації	грн	6405
Розхідні матеріали:		
Серветки (10 уп., ціна 1 уп. = 10 грн)	грн	100
Рукавички (4 уп., ціна 1 уп. = 30 грн)	грн	120
Зубочистки (4 уп., ціна 1 уп. = 20 грн)	грн	80
Разом розхідні матеріали	грн	300
Разом витрати		16705

В таблиці 3.9 враховуються повні витрати на проведення рекламного заходу: витрати на оренду площі, продукція для дегустування, продукція для подарунків учасникам, розхідні матеріали.

Проаналізуємо повні витрати на проведення рекламного заходу, які будуть враховуватись при розрахунку ефективності запропонованого заходу, та при визначенні доцільності прийняття заходу.

Визначення ефективності є необхідною умовою правильної організації й планування рекламної діяльності підприємства, раціонального використання праці й коштів, що витрачаються на рекламу.

Разом витрати на оплату праці найманим працівникам + матеріали, необхідні для проведення акції = $11000 \text{ грн} + 16705 \text{ грн} = 27705 \text{ грн}$. Тобто, це сума інвестицій, яку потрібно вкласти для впровадження заходу стимулювання збуту та просування ТМ «***».

За результатами досліджень, проведених у попередніх розділах кваліфікаційної роботи, я вбачаю, що важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є:

- виявлення, систематизація та аналіз всіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу;
- розробка методики визначення кількісних характеристик впливу цих елементів один на одного та формування на цій основі методологічної бази управління конкурентоспроможністю.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю є однією з основних складових процесу забезпечення успішного функціонування підприємства. Тому сучасні економічні умови вимагають інтенсивних інновацій у сфері маркетингу, ефективної організації досліджень та розробок, зменшення інноваційних ризиків і стратегічного управління маркетингом кожного підприємства.

Тому доцільно представити вибір стратегічних альтернатив у маркетингу для ФГ «***» на рисунку 3.6, необхідно насамперед:

- визначити досягнутий рівень розвитку підприємства;
- дослідити маркетингові стратегії, які використовує підприємство;
- розробити стратегічні заходи щодо покращення управління маркетингом;

- визначити основні орієнтири руху підприємства, як короткострокові, так і довгострокові.



Рис. 3.6. Маркетингові стратегічні альтернативи підвищення конкурентоспроможності підприємства

За результатами проведеного SWOT-аналізу доцільно рекомендувати ФГ «***» реалізацію стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі внутрішньої трансформації управлінських і виробничих процесів. Ключовим напрямом має стати ідентифікація чинників, які уповільнюють стратегічний розвиток підприємства, а також формування системи потенційних конкурентних переваг у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Підприємству необхідно на постійній основі здійснювати моніторинг змін ринкової кон'юнктури та враховувати ризики появи нових конкурентних продуктів і технологій. З цією метою рекомендовано впроваджувати регулярні маркетингові дослідження не лише в межах наявних ринків збуту, а й з орієнтацією на перспективні регіони реалізації, зокрема за межами внутрішнього ринку.

Дотримання зазначених підходів у процесі формування стратегії розвитку конкурентоспроможності продукції підприємства створює умови для досягнення синергетичного ефекту, що забезпечує формування стійких переваг та зміцнення позицій ФГ «***» в конкурентному середовищі.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив, що в умовах воєнного стану та нестабільності внутрішнього ринку особливої ваги набуває стратегічна гнучкість підприємства та здатність швидко адаптуватися до змін економічного середовища. Стійкість ФГ «***» визначається не лише виробничим потенціалом, а й ефективністю управління ресурсами, рівнем маркетингової активності та здатністю реагувати на зміну попиту споживачів. Посилення інтеграції економіки України до європейського ринку зумовлює необхідність гармонізації стандартів якості, впровадження інноваційних технологій і вдосконалення управлінських підходів. Орієнтація на європейський вектор розвитку відкриває нові можливості для експорту продукції, водночас висуваючи підвищені вимоги до системи контролю якості та екологічності виробництва. У таких умовах підвищення конкурентоспроможності неможливе без активної інноваційної політики та постійного аналізу ринкових тенденцій. Реалізація запропонованих стратегічних рішень дозволить підприємству зменшити вплив зовнішніх ризиків та сформувати резерви економічної стійкості. У підсумку, формування конкурентних переваг ФГ «***» повинно базуватися на поєднанні внутрішніх трансформацій, ринкової орієнтації та адаптації до європейських стандартів господарювання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

При дослідженні теоретико-методичних засад конкурентоспроможності підприємства встановлено, що дану категорію доцільно розглядати як у широкому, так і у вузькому трактуванні, оскільки вона є фундаментом економічної стійкості суб'єктів господарювання та базовим чинником розвитку національної економіки. У сучасних умовах конкурентоспроможність суттєво залежить від широкого спектра внутрішніх і зовнішніх факторів, що формуються у процесі взаємодії суб'єктів на динамічному ринку. Конкурентоспроможність підприємства має відносний характер, що обумовлює різноманітність підходів до її вимірювання та аналізу. Методи оцінки конкурентоспроможності класифікуються за методологічними підходами, однак у практичній діяльності переважають формалізовані інструменти, які дозволяють враховувати фінансові, виробничі, маркетингові та управлінські аспекти діяльності підприємства.

Аналізуючи роль маркетингу у формуванні конкурентних переваг, встановлено, що ключовим елементом виступає бізнес-модель підприємства, яка забезпечує системність управління ресурсами, процесами та взаємодією з ринковим середовищем. Бізнес-модель виступає первинною основою для побудови ефективного маркетингового комплексу та інтегрується з усіма елементами ринкової інфраструктури. Основні напрями маркетингової діяльності, що впливають на конкурентоспроможність, пов'язані з формуванням товарної політики, забезпеченням якості продукції, розвитком збутової мережі, реалізацією ефективної цінової політики та вдосконаленням комунікаційних каналів. Головною метою маркетингової діяльності є формування конкурентних переваг через задоволення споживчих потреб, створення позитивного іміджу підприємства та забезпечення довіри з боку усіх стейкхолдерів.

У процесі аналізу фінансово-господарської діяльності ФГ «***» встановлено, що підприємство функціонує стабільно, що підтверджується результатами розрахунку економічних і фінансових показників. Попри наявність окремих негативних тенденцій, зокрема високої собівартості продукції та обмеженої системи збуту, діяльність підприємства характеризується позитивною динамікою вартості основних засобів і скороченням дебіторської заборгованості.

Окремо слід зазначити збільшення чистого прибутку та підвищення ефективності використання ресурсів, що є свідченням поступового оздоровлення фінансового стану підприємства. Водночас збереження окремих структурних проблем може негативно вплинути на конкурентні позиції підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз системи маркетингового управління засвідчив відсутність чітко сформованої конкурентної стратегії, а також нестачу системного підходу до розвитку конкурентного потенціалу. Маркетингові функції реалізуються фрагментарно, що стримує формування довгострокових конкурентних переваг. У зв'язку з цим необхідним є запровадження комплексного підходу до управління маркетинговою діяльністю задля запобігання втраті наявних ринкових позицій.

Аналіз бізнес-моделі підприємства підтвердив наявність сформованих виробничих процесів та адаптованих ринкових механізмів. ФГ «***» функціонує у сегменті нішового ринку, що пояснює певні особливості реалізації маркетингу та відносно обмежені масштаби збуту. Разом з тим саме нішевість ринку створює передумови для формування унікальної споживчої цінності продукції.

Застосування SWOT-аналізу та визначення ключових факторів успіху засвідчили, що подальший розвиток підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища. Незважаючи на недоліки маркетингової політики, підприємство зберігає відносно стійкі позиції на ринку. Проте актуальним є формування цілісної системи управління конкурентоспроможністю, яка дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності ФГ «***». Встановлено, що існуючий рівень конкурентоспроможності є достатнім для збереження поточних позицій, але недостатнім для динамічного розвитку. Запропоновані маркетингові заходи спрямовані на посилення ринкових позицій і зростання фінансових результатів. Зокрема, рекомендовано розширення експортної діяльності, впровадження комплексної маркетингової стратегії, систематизацію процесів управління якістю та реалізацію сучасних комунікаційних підходів.

Особливого значення набуває активізація рекламної діяльності та формування цифрової присутності підприємства. Доцільно зосередити увагу на розвитку комунікації у соціальних мережах, створенні онлайн-платформ для продажу та формування спільнот навколо продукції. Перспективним напрямом є співпраця з лідерами громадської думки, а надалі виведення комунікаційної політики на міжрегіональний та міжнародний рівні.

В умовах воєнного стану та економічної невизначеності підприємству необхідно системно впроваджувати маркетингові дослідження для мінімізації ризиків і підвищення адаптивності. Орієнтація на електронну комерцію та цифрові платформи є важливою умовою розширення ринку збуту.

Таким чином, отримані результати мають практичне значення для господарської діяльності ФГ «***», а їх упровадження сприятиме зниженню вразливості підприємства до зовнішніх загроз, підвищенню конкурентоспроможності та посиленню позицій на внутрішньому та європейському ринках.

В умовах воєнного стану в Україні конкурентоспроможність підприємств набуває особливого стратегічного значення як інструмент економічної стабілізації та відновлення національної економіки. Підприємства, які здатні адаптувати бізнес-моделі до кризових викликів, демонструють вищу стійкість до ризиків і формують основу післявоєнного економічного зростання. Очікується, що модернізація виробництва, впровадження екологічних технологій та цифрових інструментів домінуватимуть у структурі інвестиційних процесів. Євроінтеграційний курс України зумовлює необхідність гармонізації управлінських практик, стандартів якості та систем безпеки харчових продуктів відповідно до нормативів Європейського Союзу.

У контексті європейської інтеграції саме конкурентоспроможні підприємства стануть ключовими агентами імплементації стандартів ЄС та інтеграції національної економіки до єдиного європейського ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 41-42.
2. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11. С. 455-458.
3. Брижань І.А. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства / І.А. Брижань, В.Я. Чевганова. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. Вип. № 6. С.271- 275. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/55.pdf>
4. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. Економічний простір. 2023. № 187. С. 78-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_187_15
5. Вінниченко О.В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 327-333.
6. Воловельська І.В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 134-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_17
7. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35-3.
8. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Перерва Б.К. Особливості формування конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 11. С. 22-30
9. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Запоріжжя, 2020. С. 108-110.
10. Зось-Кіор М. В., Германенко О. М., Собакар Д. Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Приазовський економічний вісник. 2018. № 6. С. 175-178.

- 11.Іваніщева О. А. Сироваріння як перспективний напрямок гастротуризму на Вінниччині. Міжнародна науковопрактична конференція «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі»: матеріали, м. Харків. 2020. 232 с.
- 12.Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. № 1(54). Харків, 2017. С. 111-118.
- 13.Кишакевич Б.Ю., Демедюк Б.Т., Волинський О.Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. Економічний простір. 2023. № 186. С. 40-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_186_9
- 14.Киглюк А. П. Методи конкурентної боротьби. Наук. Вісник КНТУ. 2016. С. 92.
- 15.Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. № 2. Київ, 2017. С. 124-131.
- 16.Ключко Т.А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 4. С. 1045-1051. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_87
- 17.Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення. Львів, 2020. 91 с.
- 18.Коцій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. Економічний форум. 2023. № 1. С. 71-78.
- 19.Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вісник ХНУ. Серія: економічні науки. 2021. № 4. С. 78-83.
- 20.Кравчук Ю.В., Лазоренко Т.В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. Економіка та підприємництво, 2020. №5 (116). С. 50-54.
- 21.Крафтова їжа. URL: <https://nashe-vse.com/ua/kraftova-zha> (дата звернення: 10.10.2025).
- 22.Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020 №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf

- 23.Локальні, нішеві та крафтові продукти формують смак України. URL: <https://www.seeds.org.ua/lokalni-nishevita-kraftovi-produkti-novij-smak-ukra%D1%97ni/> (дата звернення: 17.09.2025).
- 24.Мальчик М.В., Василів В.В. Сучасні проблеми формування конкурентних переваг вітчизняними промисловими підприємствами. Економічний простір. 2024. № 191. С. 81-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_17
- 25.Мігалатій О.В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_8
- 26.Мохненко А.С., Казакова А.Ю., Антонов Р.А. Розроблення моделі організаційноекономічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 6. С. 17-20.
- 27.Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2023. № 184. С. 114-117.
- 28.Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 29.Павлова Г.Є., Атамас О.П. Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. Агросвіт. 2024. № 9. С. 13-18.
- 30.Паска М. З., Графська О. І., Кулик О. М. Сучасні аспекти формування крафтових продуктів у ресторанній справі. International scientific and practical conference. Prague, 2020. С. 76-80. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/64/1248/2849-1?inline=1> (дата звернення 27.10.2025).
- 31.Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат. 2020. 424 с.
- 32.Пробуємо країну на смак: що таке крафтовий сир? <https://procheese.ua/scho-take-kraftovii-sir> (дата звернення: 18.08.2025).
- 33.Перша українська реміснича сироварня. URL: <https://seliskasirovarnia.com.ua/> (дата звернення: 27.08.2025).
- 34.Рибчук А.В., Процишин О.Р., Зінкевич В.І. Системний аналіз підходів до

- управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 183-188.
35. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансовогосподарською діяльністю підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством : зб. Тез доп. Х Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152.
 36. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_11
 37. Семко Т. В., Іваніщева О. А. Аналіз сучасного стану крафтового виробництва сирів в Україні з елементами HACCP. Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. 2019. № 7. Т. 4. С. 92-95. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=26205> (дата звернення: 11.09.2025).
 38. Сирний бізнес: відкриваємо домашню сироварню з нуля. URL: <https://bizznes.top/biznes-na-syrovarinni/> (дата звернення: 19.11.2025).
 39. Стратегічне бачення нормативного визначення «крафтового виробника» у сфері виробництва та введення в обіг харчових продуктів. URL: https://qftp.org/wp-content/uploads/2020/10/6_1.pdf (дата звернення: 19.09.2025).
 40. Український сир презентували в Лондоні. URL: <https://procheese.ua/ukrayinskyj-syr-prezentuvaly-v-londoni> (дата звернення: 06.10.2025).
 41. Угоднікова О. І., Цигенко А. Ю. Ретроспектива розвитку поняття конкурентоспроможності. Причорноморські економічні студії. 2019. № 40. С. 153.
 42. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро, 2020. 155 с.
 43. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник ДНУ. 2019. № 1. С. 177-181.
 44. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. №10. С.74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf