

Вінницький національний технічний університет  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
(повна назва кафедри)

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:

**«Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства  
молочної промисловості в системі зовнішньоекономічної діяльності (на  
прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський  
маслозавод»)»**

Виконала: студентка 2-го курсу, групи МЗД-22м  
спеціальності 073 – «Менеджмент»  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Конюк Л.В. \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. каф. ММЕ

Сметанюк О.А. \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

«12» грудня 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент каф. ЕПВМ

Причепя І.В. \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

«13» грудня 2023 р.

Допущено до захисту


Завідувач кафедри ММЕ

Н.П. Карачина д.е.н., проф. Карачина Н.П.  
(прізвище та ініціали)

«14» грудня 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023 рік

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
завідувач кафедри ММЕ  
д.е.н., професор Карачіна Н.П.  
  
« 20 » вересня 2023 р.

## **ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

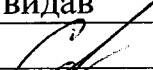
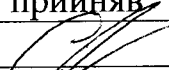
Конюк Людмилі Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства молочної промисловості в системі зовнішньоекономічної діяльності (на прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»  
керівник роботи к.е.н., доц. Сметанюк Олена Анатоліївна  
затверджені наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 року № 247.
2. Строк подання студентом роботи: 7 грудня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства (додаток Б).
4. Зміст текстової частини: 1 Теоретично-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності. 2 Аналізування стану системи управління конкурентоспроможністю підприємств молочної галузі на ТДВ «Яготинський маслозавод». 3 Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства молочної галузі на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод»
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Еволюція економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства. Визначення поняття «конкурентоспроможність» сучасній економічній літературі. Класифікація факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Трактатування поняття «зовнішньоекономічна діяльність» різними авторами. Класифікація факторів управління конкурентоспроможністю підприємства. Умови формування політики та спрямованість управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Групи показників «ефективної» конкурентоспроможності підприємства. Аналіз динаміки активів та джерел їх фінансування на ТДВ «Яготинський маслозавод». Аналіз результатів господарської діяльності за 2020-2022 роки. Основні коефіцієнти фінансового стану ТДВ «Яготинський

маслозавод». Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції. SWOT – аналіз ТВД «Яготинський маслозавод». Особливості побудови ефективної системи управління підприємств молочної галузі. Загальні витрати на впровадження CRM-системи. Заходи щодо посилення конкурентоспроможності на основі SWOT – аналіз ТВД «Яготинський маслозавод». Фінансовий результат від впровадження запропонованих заходів. Рисунки: Рівні конкурентних відносини. Чинники, які визначають конкурентоспроможність підприємства. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства. Блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Багатокутник конкуренції. Карта молокопереробних потужностей. Експорт/імпорт молочних продуктів за 2019 -2022 рік та за періоди 1 кварталу 2022 та 2023 років. Основні показники молочної галузі в Україні. Склад холдингу «Молочний Альянс» Динаміка структури активів та пасивів досліджуваного підприємства. Організаційна структура. Значущість репутаційних чинників, що впливають на ставлення споживачів. Прямі конкуренти, щодо зовнішньоекономічних операцій ТВД «Яготинський маслозавод». Десятка найбільших виробників продукції з незбираного молока

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Сметанюк О.А.		

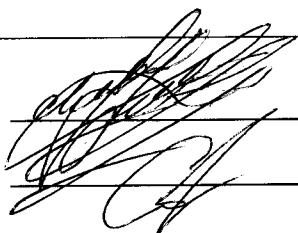
7. Дата видачі завдання « 20 » вересня 2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	серпень-вересень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	вересень-жовтень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	жовтень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	листопад	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	грудень	
6	Рецензування МКР	грудень	
7	Захист МКР	грудень за графіком)	

Студент

Керівник роботи



Конюк Л.В,

Сметанюк О.А.

## АНОТАЦІЯ

УДК 338.2

Конюк Л.В. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства молочної промисловості в системі зовнішньоекономічної діяльності (на прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2023. 119 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 65 назв; рис.: 23; табл. 21.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретично-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства молочної промисловості в системі зовнішньоекономічної діяльності (на прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»). Самостійні основні результати дослідження полягають в розвитку теоретичних основ та вдосконалення методико-прикладних положень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства молочної промисловості в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, SWOT-аналіз, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародний ринок, молочна промисловість .

## ABSTRACT

Koniuk L.V. Improving the management of the competitiveness of the dairy industry enterprise in the system of foreign economic activity (on the example of the company with additional responsibility "Yagotynskyi maslozavod"). Master's thesis in specialty 073 - management, educational program - management of foreign economic activity. Vinnytsia: VNTU, 2023. – 119 p.

In Ukrainian language. Bibliographer: 65 titles; fig.: 23; table 21.

In the master's qualification work, the theoretical and methodological aspects of managing the competitiveness of the dairy industry enterprise in the system of foreign economic activity were investigated (on the example of the company with additional responsibility "Yagotynsky Maslozavod"). The independent main results of the research consist in the development of theoretical foundations and improvement of methodological and applied provisions regarding the management of the competitiveness of the dairy industry in the system of foreign economic activity.

Key words: competitiveness, competitive advantages, SWOT-analysis, foreign economic activity, international market, dairy industry

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	7
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності	7
1.2 Стратегічні аспекти та особливості системи управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності	21
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності	31
Висновки до першого розділу	37
<b>2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»</b>	39
2.1 Загальна економічна характеристика стану та розвитку молочної галузі України	39
2.2 Оцінювання фінансово-економічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»	50
2.3 Аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю та конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод»	65
Висновки до другого розділу	74
<b>3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»</b>	76
3.1 Стратегічні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод»	76
3.2 Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»	85
3.3 Прогнозування рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	91
Висновки до третього розділу	97
<b>ВИСНОВКИ</b>	99
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	106
<b>ДОДАТКИ</b>	113
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи	114
Додаток Б (обов'язковий) Фінансова звітність підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 роки	115
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративна частина	134
Додаток Г Договір купівлі-продажу	164

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасний умовах для будь-якого підприємства найважливішою проблемою є виживання та забезпечення конкурентоспроможності, а тому її ефективний розв'язок полягає у створенні й реалізації грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства, що спрямована на формування та утримування конкурентних переваг. Водночас, незважаючи на достатню вивченість категорії «конкурентоспроможність підприємства», аналіз механізму управління конкурентоспроможністю підприємств в повній мірі ще не вивчений зокрема потребують подальшої уваги дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємств, що включає в себе поділ на конкретні етапи та використання певних інструментів; дієвий механізм конкурентоспроможності, при реалізації якого можлива підтримка і оновлення конкурентних переваг та в цілому стратегії розвитку підприємства; залежність між критеріями конкурентоспроможності підприємств - конкурентними перевагами і ресурсами, джерелами конкурентних переваг.

Наразі, поняття «конкурентоспроможність» справедливо виступає одним із головних, оскільки в ньому сконцентровано відбиваються економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові та інші можливості не лише окремого підприємства, господарства, регіону, а й країни в цілому. Саме тому процес управління конкурентоспроможністю є невід'ємним етапом стратегічного управління підприємством та пов'язаний з вирішенням проблеми найшвидшого досягнення запланованих результатів в умовах динамічних зовнішніх впливів та внутрішніх реакцій.

Питання конкурентоспроможності підприємства висвітлювалися у працях таких вітчизняних науковців, як Г.Г. Осадча, Л.М. Чернелевський, О.В. Михайленко, Л. Маслова, Л. Піддубна, Е. Сапронова, Г. Скудар, О. Сметанюк та інші. У їхніх наукових працях та практичних рекомендаціях

продемонстровано різні методичні підходи до шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проте є питання у цій сфері, що потребують докладнішого дослідження та вивчення.

Повномасштабна військова агресія Росії призвела до критичних наслідків для України та молочної галузі зокрема. Через стабільне зниження виробництва молока категорією господарств та населення, загальні вітчизняні показники вказують на подальше їх скорочення у 2023 році. Водночас, попит на молоко та молочні товари постраждав більш суттєво, ніж його пропозиція, що передусім, пов'язано з демографічними змінами, спричиненими війною та окупацією українських територій. Також вагомим фактором зменшення молочної потреби були економічні причини, в т.ч. загальне зниження купівельної спроможності населення та висока інфляція. Різниця попиту та пропозиції, як і минулого року, в 2023 році зумовлює необхідність збереження відповідних темпів експорту молочних товарів.

**Мета і завдання роботи.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства молочної промисловості з метою підвищення його ефективної діяльності.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- дослідити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити стратегічні аспекти та особливості системи управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності;
- обґрунтувати методiku оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- надати загальну економічну характеристику стану та розвитку молочної галузі України;
- оцінити основні показники фінансово-економічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;



- провести аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю та конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод»
- визначити стратегічні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- провести прогнозування рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності .

**Об'єктом дослідження** є процес управління конкурентоспроможність підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» .

**Методи дослідження.** Під час дослідження були використані такі методи: логічного узагальнення – у визначенні сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»; системний підхід та системно-структурний аналіз – у визначенні шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства підприємств молочної промисловості, фінансово-економічний аналіз (для дослідження організаційно - економічної діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

**Новизна одержаних результатів** полягає в розвитку теоретичних основ та вдосконалення методико-прикладних положень конкурентоспроможності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах молочної галузі.

Основні положення магістерської кваліфікаційної роботи, що становлять наукову новизну, полягають в тому, що:

*удосконалено:*

- трактування сутності поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», яке, на відміну від існуючих, запропоновано розглядати як цілеспрямований і систематичний процес, який спрямовано на забезпечення формування, розвитку та постійного оновлення конкурентних переваг підприємства, його конкурентного потенціалу та конкурентних стратегій, на основі комплексного врахування динаміки зовнішніх та внутрішніх умов і оптимізації рівня прибутковості,

*дістало подальшого розвитку:*

- теоретичний підхід до розуміння конкурентоспроможності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності як гнучкої властивості підприємства, що, на відміну від існуючих, характеризується ступенем реального та потенційно можливого задоволення потреб, забезпечення можливостей його ефективного функціонування та здатність формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку.

- систематизація підходів до формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності, яка, на відміну від існуючих, вимагає формування нового стратегічного мислення, забезпечення ієрархічності і наскрізності управління, чинника часу, інноваційного процесу, урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки тощо.

**Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.** Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції студентів аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця та ІІ Науково-технічна конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету, м. Вінниці.  
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/19170/15906>

**Публікації результатів магістерської кваліфікаційної роботи.** Основні наукові положення, рекомендації та висновки опубліковано у 2 публікаціях у збірниках тез доповідей конференцій [1,2]

# 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності

Безсумнівно, зовнішньоекономічна діяльність виступає важливим фактором міжнародних економічних відносин, який сприяє посиленню конкурентних переваг на світових ринках та власне забезпечує формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства в цілому. Тож розвиток конкурентоспроможності окремих суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є основним фактором для розширення зовнішньоекономічних зв'язків країни. Для вітчизняної економіки провідне місце в них відведено виробничим підприємствам, які, по суті, є рушійною силою оновлення виробництва та збільшення рівня конкурентоспроможності країни в цілому, а відтак і забезпечення її сталого економічного зростання. Таким чином, тема удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності є актуальною та достатньо дослідженою науковцями та практиками.

Д.е.н. Храпкіна В.В. [3] відзначає, що «Поява терміну «конкуренція» припадає на початок XVII ст., коли відбулось зародження ринкових відносин та виникло суперництво між економічно розвинутими країнами. Тогочасні ринки товарів (як національні, так і світові) мали здебільшого монополістичну природу та обмежувались одним або кількома учасниками.

Кириченко Л. [4] дослідивши конкурентоспроможність підприємств, запропонував виділити декілька періодів еволюції економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1 Еволюція економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства [4]

Період	Характеристика періоду	Теорії конкурентоспроможності	Об'єкт дослідження	Особливості економічної думки
1	2	3	4	5
XVII–XIX ст.	Промислова революція. Ринки чистої конкуренції. Виникнення монополістів	Теорії цінової конкуренції	Окремі фактори конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Накопичення знань про конкурентоспроможність
Перша половина на XX ст.	Індустріалізація економіки. Ринки монополістичної конкуренції	Теорії ефективного управління	Групи факторів конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Систематизація та узагальнення знань про конкурентоспроможність
Друга половина на XX ст.	Виникнення феномену стрімкого випередження стійких лідерів ринку новоствореними компаніями	Теорії стратегічного управління	Методика формування конкурентних переваг	Стратегічний підхід до дослідження конкурентних переваг
1990-ті рр. та пізніше	Глобалізація та інформатизація економіки. Розвиток інтеграційних процесів	Теорії співконкуренції	Алгоритм ведення конкурентної боротьби	Синергетичний підхід до дослідження конкурентних переваг

Як видно з табл. 2.1 на сучасному етапі домінує теорія співконкуренції та синергетичний підхід до дослідження конкурентних переваг, адже еволюція теорії конкуренції призвела до нового розуміння сучасної економічної системи з точки зору змісту конкурентних відносин. Так, розвиток економіки сьогодні вже характеризується зміною відносин між економічними агентами: від жорсткої конкуренції до поєднання кооперації і конкуренції в різних сферах. Таке розуміння конкуренції базується на двох основних аспектах:

по-перше, конкуренція - це суперництво щодо входження в найбільш ефективні та надійні виробничі ланцюги створення цінностей;

по-друге, конкуренція - це боротьба за місце в ланцюзі, так як від цього залежить розмір частки отриманого прибутку.

Проведемо більш детальний огляд наукових праць, які присвячені проблематиці визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства», її класифікації та ознак..

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» [5] визначено конкуренцію, як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [5].

Халімон Т.М. [6] звертає увагу, що на сьогодні наявність тільки робочої сили, капіталу та сировини вже практично не забезпечує конкурентоспроможності сучасних підприємства, що ще сильніше актуалізує власне їх розподіл та скеровування у правильному напрямку задля досягнення найбільшого ефекту.

Автори статті «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища» [7] розкривають змість категорії «конкурентоспроможність підприємства» як узагальнюючого, синтетичного поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта. На нашу думку, достатньо обґрунтованим є коло факторів, які виділяють ці автори, зокрема «фінансова стійкість, прибутковість підприємства, рівні автоматизації і механізації праці підприємства, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів, масштабність проведення та впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо» [7].

Сучасний динамізм зовнішніх умов для досягнення ефективних результатів роботи вимагає від підприємств здатності адаптуватись до постійних змін, які, в свою чергу, вимагають розробки інноваційних концепцій розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності, а тому відсутність необхідних теоретичних і практичних знань складного механізму забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг часто призводить до

серйозних прорахунків при встановленні цін, що веде в ряді випадків до істотних збитків, а іноді й до банкрутства підприємств. Це й визначає особливості сучасного етапу розвитку конкуренції, який тісно пов'язаний з інноваціями, зокрема продуктовими, технологічними та організаційними.

Польова В. та Зінченко В. [8] пропонують виділити три рівня конкурентних відносин (рис. 1.1)

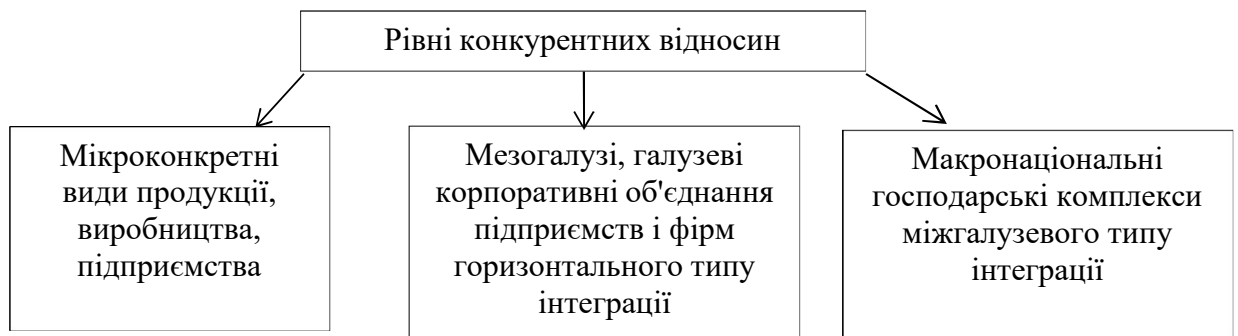


Рисунок 1.1 - Рівні конкурентних відносини [8]

Ми погоджуємося з тим, що «основними факторами, які обумовлюють можливість множинності трактувань цього поняття, є різні вихідні позиції економістів, а також і те, що в якості виробника розглядається лише окреме підприємство або галузь або вся економіка в цілому» [9].

За визначенням Царенко О.В. [10] «конкурентоспроможність підприємства – це оцінена суб'єктами зовнішнього середовища перевага над конкурентами в даний момент часу, яка визначається конкурентоспроможністю його конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність в сьогоденні і майбутньому розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати товари (послуги), що перевершують за критерієм ціна/якість аналоги» [10, с. 72].

За визначенням Європейського форуму [11] «конкурентоспроможність – це реальна чи потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і

неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів», тобто на ринку конкуренція сприймається споживачами на рівні конкуруючих товарів, водночас по факту це конкуренція на рівні виробників.

Переважає частина науковців, що досліджують питання «конкурентоспроможності підприємства» пов'язують його зі здатністю підприємства досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку. Водночас, під конкурентною перевагою розуміють будь-яка ексклюзивну цінність, яку має підприємство і яка дає йому перевагу над його конкурентами. Серед таких переваг можна виділити конструктивні, технологічні, інформаційні, кваліфікаційні, управлінські, інноваційні тощо. Саме тому, міжнародна конкурентоспроможність є здатністю конкурувати на міжнародних ринках.

Отже, на сьогодні у науковій літературі ще не сформовано загальноприйнятого визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства», а різні науковці розглядають дане поняття з точки зору окремих ознак: обсягу випуску-реалізації, ефективності, показників результативності діяльності, рівня задоволення потреб споживачів, тощо.

У табл. 1.2 наведено результати узагальнення авторських підходів до визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства».

Як видно з табл. 1.2. наповнення і розуміння категорії «конкурентоспроможність підприємства» є доволі відносним, адже підприємство або товар, який успішно конкурує на одних ринках може бути зовсім неконкурентоспроможним на інших. Це породжує необхідність розмежування конкурентоспроможності на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності – це властивість підприємства, що характеризується ступенем реального чи потенційно можливого задоволення потреб, забезпечення можливостей його ефективного функціонування та

здатність формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку.

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «конкурентоспроможність» сучасній економічній літературі (узагальнено автором)

Джерело 1	Визначення 2
Скудар Г.М. [12]	Конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни
Портер М.[13]	Конкурентоспроможність – це здатність країни підтримувати високі показники зростання та зайнятості протягом тривалого проміжку часу.
Інститут менеджменту і розвитку [14]	Конкурентоспроможність – реальна і потенційна можливість фірм за існуючих умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів.
Коваленко О.В. [15]	Конкурентоспроможність – властивість суб'єкта, яка вказує на його здатність витримувати конкуренцію із собі подібними і здатність здійснювати конкурентні дії і ін.
Іванов Ю.Б. [16]	Конкурентоспроможність підприємства – це необхідна умова забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції, що є в сучасних умовах важливим напрямком діяльності підприємства, орієнтованого на завоювання як внутрішнього, так і зовнішнього ринку шляхом створення продукції, яка відповідає вимогам споживачів і світовим стандартам в конкретних сегментах ринку в певний період часу.
Янковий О.Г. [17]	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на обраному ринку.
Покропивний С.Ф. [18]	Конкурентоспроможність – здатність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку.
Мочерний С.В. [19]	Конкурентоспроможність – це здатність працювати прибутково, використовуючи всі наявні фактори виробництва і виробляти продукцію за певними параметрами кращу, ніж продукція конкурентів
Галелюк [20]	Конкурентоспроможність – стан, обумовлений наявністю в об'єкта властивостей, що забезпечують можливість його функціонування з достатньою для виконання свого функціонального та суспільного призначення ефективністю, в середовищі подібних за типовими та характерними ознаками об'єктів.



Продовження табл. 1.2

Джерело	Визначення
Льїна В.А. [21]	Конкуреноспроможність підприємства включає сукупність внутрішніх факторів, обумовлених рівнем використання його науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу, потенціалу маркетингових служб, а також зовнішніх соціально-економічних і організаційних факторів
Солов'янчик А. В [22]	Здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам .
Гавриш О.А.[23]	Здатність фірми випускати конкурентно здатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами [7, с.187].
Діденко О.Є., [24]	Конкуреноспроможність продукції – це відносна й узагальнена характеристика продукції підприємства, що виражає її вигідні відмінності від продукції конкурента за ступенем задоволення потреби і витратами на її задоволення.
Драган О.І [25]	Конкуреноспроможність підприємства – це оцінені суб'єктами зовнішнього середовища переваги на обраних сегментах ринку над конкурентами в даний момент часу, що було досягнуто без шкоди оточуючим і визначається конкуреноспроможністю його конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність вмайбутньому розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати товари, що перевершують за якістю та ціною аналоги.
О.Д. Гудзинський [26]	Це визначена ринком сформована і реалізована конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуг. Вона може визначитися в процесі оперативної діяльності під час реалізації стратегій і в перспективі – під час обґрунтування можливих ситуацій і стратегій розвитку
В.М. Горбатов [27]	Володіння суб'єктом господарювання внутрішнім потенціалом, який спроможний протистояти суперникам у конкурентній боротьбі в конкретних стратегічних зонах господарювання
М.І. Малік [28]	Це здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери перейти до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури

В контексті наведеного визначення, потрібно звернути увагу, що зазвичай саме конкуренція на внутрішньому ринку є основою міжнародної конкуренції, а тому фактори (причини), що її визначають – заслуговують на особливе вивчення.

Цим пояснюється той факт, що категорія «фактор» (як чинник, умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища) та вивчення її складових в теорії конкурентоспроможності наразі є достатньо значимим, а водночас факторний аналіз є одним із найбільш динамічних її розділів.

Проведений аналіз літературних джерел виявив, що, більшість авторів, до факторів конкурентоспроможності відносять:

- фінансовий стан підприємства;
- потенціал щодо власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, його реалізацію і рівень витрат на неї;
- наявність інноваційних та новітніх технологій;
- забезпеченість висококваліфікованими кадрами;
- здатність до продуктової та цінової гнучкості;
- фактичну та потенційну збутову мережу;
- стан технічного обслуговування;
- можливість кредитування;
- дієвість реклами і засобів стимулювання збуту;
- доступ та забезпеченість інформацією;
- рівень платоспроможності основних покупців тощо.

Вивчивши основні підходи до визначення факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, нами узагальнено їх класифікацію у вигляді табл. 1.3

Вивчення тематичних праць [6-28], дозволило висунути тезу, що будь-яке підприємство з моменту створення і впродовж усієї діяльності має ефективно вирішувати життєво важливі питання, щодо індивідуально домінуючих чинників конкурентоспроможності (рис. 1.2)

Таблиця 1.3 - Класифікація факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства (складено автором)

Критерій класифікації	Фактори
1. За джерелом походження:	зовнішні; внутрішні.
2. За своєю природою:	науково-технічні; організаційно-економічні; соціально-психологічні та політичні.
3. За тривалістю дії:	постійні; тимчасові (сезонні); епізодичні.
4. За характером прояву:	циклічні; нециклічні.
5. За характером впливу:	цілеспрямовані; випадкові.
6. За направленістю дії:	стимулюючі; утримуючі.
7. За можливістю регулювання:	такі, що регулюються; такі, що не регулюються.
8. За характером міжфакторної взаємодії:	незалежні; взаємопов'язані.
9. За внутрішньою структурою:	одиничні; комплексні.
10. За характером виникнення:	первинні; похідні.
11. За ступенем корисності:	корисні; нейтральні; шкідливі; надлишкові.
12. За місцем у забезпеченні конкурентоспроможності:	головні; основні; допоміжні.



Рисунок 1.2 - Чинники, які визначають конкурентоспроможність підприємства

Як видно з рис. 1.2 підприємство не може контролювати усі чинники конкурентоспроможності, і тому, зазвичай, зосереджує уваги на максимально перспективних з них або залучає втручання держави в економічні процеси з метою захисту прав і обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності, відповідно, уся сукупність факторів

конкурентоспроможності підприємства може бути об'єднана у дві групи зовнішні і внутрішні фактори.

На рис. 1.3 наочно зображено сукупність класифікаційних ознак та різновидів чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства.

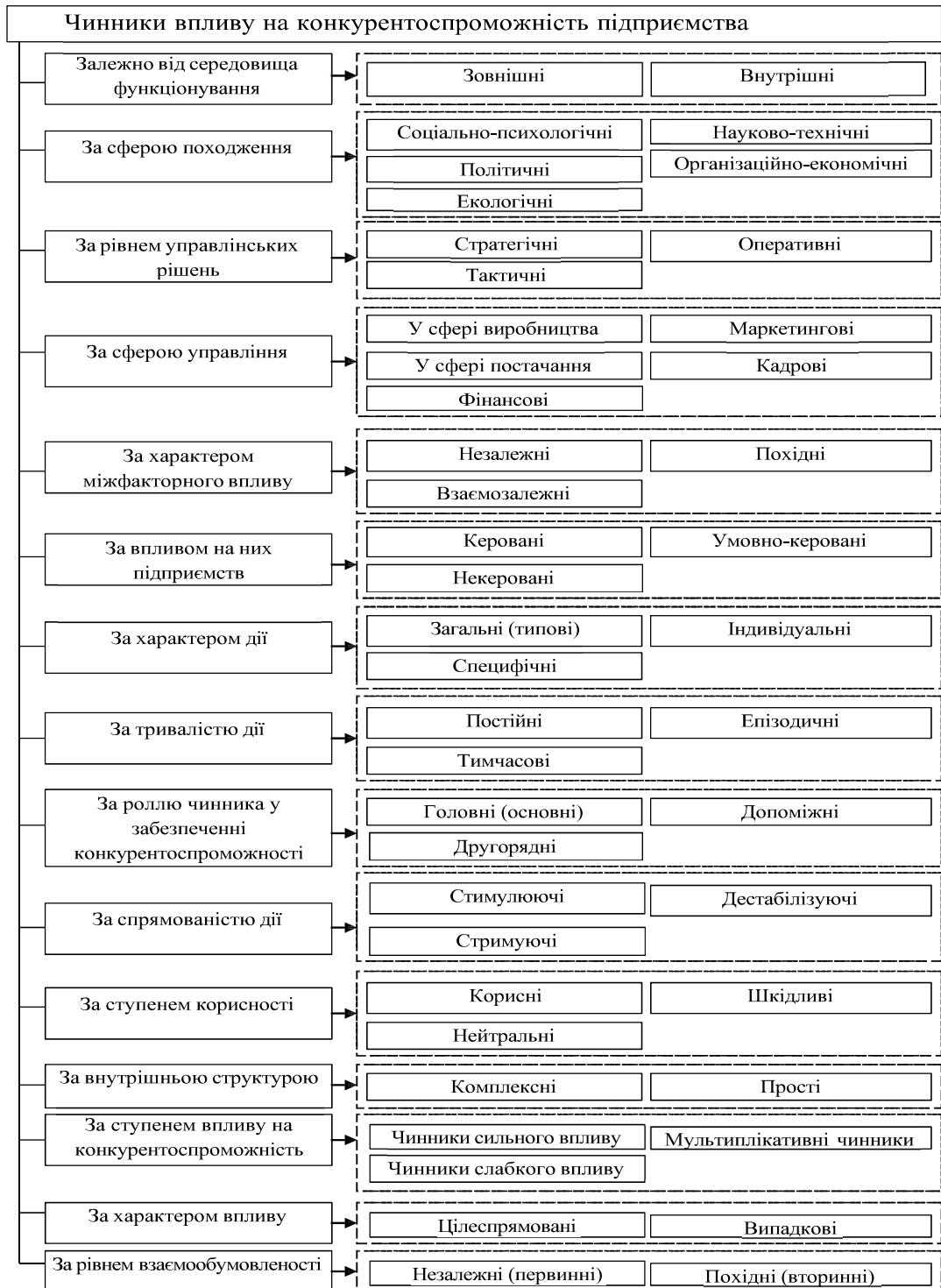


Рисунок 1.3 - Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства (складено автором)

Водночас, зовнішні чинники конкурентоспроможності підприємств доцільно згрупувати в 3 групи:

1) чинники макросередовища (політико-правові, економічні, соціальні, природно-географічні, криміногенні);

2) чинники мезосередовища (ємність регіонального ринку, ступінь насичення ринку, якість сировинної бази, частка імпоротної продукції);

3) чинники мікросередовища (конкуренти, споживачі, постачальники, посередники, асортимент і якість аграрної продукції).

До внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємств, під якими розуміють контрольовані ним чинники діяльності, належать:

1) виробничий потенціал підприємства (основні фонди, оборотні фонди, сировина, матеріально-технічне забезпечення);

2) організаційно-економічні фактори (спеціалізація та організація виробництва, собівартість, рентабельність продукції);

3) фінансові фактори (вільні ресурси підприємства, співвідношення між власними й запозиченими коштами, доступ до значних за розміром фінансових ресурсів, інвестиційні можливості);

4) маркетингові фактори (стратегія продукту, стратегія ціноутворення, рівень задоволення споживчих потреб, ємність ринку, терміновість і надійність поставок; наявність власних каналів розподілу, рівень збутових витрат);

5) управлінські фактори (стратегія, мета та принципи підприємства, тактика підприємства);

6) соціальні фактори (забезпеченість кадрами, трудова мотивація, трудова дисципліна) [29].

Як бачимо сукупність чинників, що визначає конкурентоспроможність є достатньо значною і різноманітною, а тому під час оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування, а підприємство-виробник,

що поставляє свої товари як на зовнішній, так і внутрішній ринок, має, відповідно, тривалий час займати стійкі конкурентні позиції, враховуючи світові рівні якості і витрати по створенню і реалізації товару.

Наступним етапом визначимо роль зовнішньоекономічної діяльності як чинника конкурентоспроможності. У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [30] під такою діяльністю розуміється «діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.... До різновидів зовнішньоекономічної діяльності відповідно Закону України відносять:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших, що прямо і виключно не заборонені законами України;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених

законами України;

- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;

- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України;

- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, регульованих грошових ринках та на міжбанківському валютному ринку;

- інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у виключній формі законами України [30].

У табл. 1.4 узагальнено підходи до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

Як видно з табл. 1.4 на сучасному етапі розвитку поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» охоплює велике спектр об'єктів та може бути розбите на окремі. Водночас варто відмітити, що близькими за сферою вжитку до категорії «зовнішньоекономічна діяльність» є поняття «міжнародна торгівля», під яким розуміють обмін

товарами та послугами між країнами через імпорт та експорт.

Таблиця 1.4 - Тракткування поняття «зовнішньоекономічна діяльність» різними авторами [31]

Автор	Тлумачення поняття
І. В. Багірова	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка базується на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами
Господарський кодекс України	Господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та (або) робочою силою
Сучасний економічний словник	ЗЕД дається з погляду однієї зі сфер економічної діяльності держави, підприємства, фірми, яка тісно взаємозв'язана із зовнішньою торгівлею, експортом, імпортом, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням з іншими країнами спільних проектів
В. М. Бурмістров та К. В. Холодов	ЗЕД - це область діяльності, яка полягає у виробництві товарів та послуг, що призначені для реалізації у сфері міжнародного обміну завдяки проведенню експортних та імпортних операцій, а також у різних формах міжнародного обміну капіталом, трудовими ресурсами та об'єктами інтелектуальної власності.

Взаємозв'язок категорій «конкурентоспроможність підприємства» та «зовнішньоекономічна діяльність», на нашу думку, вдало розкрито Машталір Я. П. [32], який відзначає, що «зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність зовнішньоекономічних операцій у сфері господарської діяльності, які здійснює підприємство з метою отримання прибутку через створення та реалізацію конкурентних переваг внаслідок виходу на світовий ринок» [32, с. 138]. Таким чином, система зовнішньоекономічної діяльності розглядається ним через категорію «конкурентна перевага», яку можуть здобути підприємства, які виходять на міжнародний ринок зі своєю продукцією.

Цілком згодні, що через здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства досягають збільшення конкурентних переваг та свого рівня конкурентоспроможності, як на вітчизняних ринках, так і на міжнародних.

Отже, тісна взаємозалежність ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства та високого рівня його конкурентоспроможності визначається тим, що чим більше організація експортує чи імпортує товарів



за кордон, отримуючи з цього прибуток, тим більше коштів може інвестувати в розвиток технологій, підвищення якості продукції чи послуг, тим самим збільшувати свою конкурентоспроможність. Водночас, для досягнення підприємством конкурентоспроможного рівня на світовому рівні, всі види його ресурсів, зокрема грошові, матеріальні, трудові, технологічні повинні використовуватися найбільш ефективно, що й забезпечує високий рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

## 1.2 Стратегічні аспекти та особливості системи управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності

На сьогодні, в умовах глобалізації, вже не викликає сумніву важливість розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємства через постійний моніторинг кон'юнктури міжнародного та внутрішнього ринку, головних показників діяльності конкурентів, вдосконалення виробничих, збутових та управлінських процесів.

Управління конкурентоспроможністю, як сучасна концепція, наразі знаходиться на етапі свого становлення, що передбачає трансформацію форм і методів менеджменту в напрямку ефективної реалізації конкурентних переваг, конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, які в свою чергу впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначаючи на ринку його конкурентний статус

Проведене дослідження категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства» вказують на її дискусійний характер.

Авторами Балабан Л.В. та Холод В.В. [33, с. 29–30] його сутність пояснено як «сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розроблення конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг».

У своїй дисертаційній роботі Бондаренко С. [34, с. 5–6] пропонує трактувати цей термін як «систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу».

Доволі оригінальним видається визначення Галелюка М., який у своїй статті [35, с. 15] пропонує розуміти «управління конкурентоспроможністю» як конкретну функцію менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи.

Водночас Солов'янчик А.В [36, с. 53] пропонує визначати цей термін як «набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу».

Гавриш О.А. [37] пояснює досліджувану категорію як «систему заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі».

Автори Діденко О.І. та Жураківський П.І. [38, с. 53] вважають, що «управління конкурентоспроможністю підприємства – це система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання.

Заслуговує на увагу визначення Драган О.В. [39, с. 84] : «це система цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках.

Проведене дослідження праць присвячених проблематиці управління конкурентоспроможністю дозволяє відзначити, що є три умовних напрямки

таких досліджень: перший - розглядає це поняття з точки зору функцій менеджменту, другий – з точки зору сукупності певних дій та способів впливу, а третій - як процес управління

У проаналізованих нами працях [33, 36] відзначено, що вихід на ринок, зокрема і міжнародний, з конкурентоспроможним товаром є лише початковим етапом, після якого слідує систематична робота з управління конкурентоспроможністю підприємства, в напрямку розробки заходів, які спрямовані на комплексне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами.

Отже, авторська позиція щодо визначення сутності даної категорії полягає у наступному: управління конкурентоспроможністю підприємства є цілеспрямованим і систематичним процесом, який спрямовано на забезпечення формуванню, розвитку та постійного оновлення конкурентних переваг підприємства, його конкурентного потенціалу та конкурентних стратегій, на основі комплексного врахування динаміки зовнішніх та внутрішніх умов і оптимізації рівня прибутковості.

Відповідно до вищенаведеного, розуміємо управління конкурентоспроможністю у системі зовнішньоекономічної діяльності як систему забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної конкуренції, яка складається з функціональних підсистем у відповідності зі сферою його зовнішньоекономічної діяльності. Водночас таке управління є частковою функцією загального менеджменту, яка спрямована на формування та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства та діяльністю, спрямованою на формування управлінських рішень, орієнтованих на протидію можливим впливам зовнішніх факторів і досягнення домінуючих позицій, порівняних з поставленими стратегічними цілями.

У [40] виділено такі основні принципи управління конкурентоспроможністю підприємницької структури .

- 1) Управління переважно залежить від кон'юнктури середовища

функціонування підприємницької структури.

2) Управління є спрямованим впливом на конкретний об'єкт для досягнення конкретної мети.

3) Управління засноване на стабільному виробленні певної моделі поведінки керованого об'єкта, яка повинно уособлювати підсумок управлінського впливу.

4) Управління має бути результативним.

5) Управління має ґрунтуватись на аналізі достатнього обсягу актуальної та своєчасної інформації, який необхідний для динамічного зростання конкурентоспроможності в умовах ринкової кон'юнктури, та відповідно, передбачає інвестиції в аналітичні відділи.

6) Управління позиціонується як управлінська діяльність, при якій сам суб'єктом управління встановлює параметри оцінки.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства можна визначити як наукову категорію, зміст якої визначають такі внутрішні взаємозв'язки:

- напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема зовнішні (маркетингові) і внутрішні (ресурсні);

- наявність трьох рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного та поточного (оперативного).

- специфічність мети, об'єкта, суб'єкта, факторів впливу, принципів, завдань, функцій та методів такого управління

На нашу думку, метою управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі, а також ефективне використання конкурентних переваг і забезпечення випуску продукції, що відповідає заданим вимогам конкуренції на зовнішньому ринку при мінімізації витрат та з урахуванням інтересів споживача і вимог безпеки й екологічності продукції.

Під суб'єктом такого управління варто розуміти керівні органи всіх рівнів і відповідальні особи, які беруть участь у розробці і реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності для забезпечення досягнення запланованого стану.

Враховуючи те, що основними об'єктами конкурентоспроможного управління є ті процеси від яких залежить фінансові ресурси, кадровий потенціал підприємства, виробничі можливості, і відповідно якість продукції, що випускається, об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної конкуренції.

Щодо принципів управління конкурентоспроможністю підприємства, то, на нашу думку, вони включають такі:

- принцип системності;
- принцип обґрунтованості;
- принцип об'єктивності, зокрема орієнтація на конкретні міжнародні ринки і потреби клієнтів;
- принцип інформативності;
- принцип гнучкості, зокрема забезпечення адаптивності системи управління конкурентоспроможністю до змін у зовнішньому середовищі і у внутрішній структурі підприємства;
- принцип інноваційності, зокрема забезпечення інноваційного характеру розвитку підприємства.

У таблиці 1.5 наведено сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Таблиця 1.5 - Класифікація факторів управління конкурентоспроможністю підприємства

Групи факторів	Зміст факторів
Внутрішні фактори:	організаційно-правова форма підприємства;
	структура підприємства;
	науково-технічний рівень виробництва;
	соціальний потенціал підприємства;
	культура;
	ресурси;
	психологічний клімат колективу;
	налагодженість шляхів постачання;
Зовнішні фактори:	створення ділового іміджу.
	ринок товарів, технологій, робочої сили;
	фондовий ринок;
	виробниче середовище;
	науково-технічне середовище;
	соціальне середовище;
державне регулювання.	

Водночас, розробка та впровадження системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві передбачає вирішення наступних завдань:

- виділення стратегічного, тактичного та оперативного рівнів забезпечення конкурентоспроможності;

- обґрунтування для кожного рівня управління комплексних оціночних показників конкурентоспроможності та методики їх розрахунку та інтерпретації (табл.1.6);

- визначення для кожного рівня переліку завдань управління та формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

- розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю;

- створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства [41]

Таблиця 1.6 – Взаємозв'язок ключових характеристик стану підприємства з його конкурентоспроможністю [42]

Рівні управління конкурентоспроможністю	Характеристика/ показники
Поточний (оперативний) рівень управління	1.Платоспроможність
	2.Прибутковість
Тактичний рівень управління (інтегральний показник фінансово-господарського стану підприємства)	3.Стратегічна спрямованість управління
	4.Адаптивність системи управління
	5.Фінансова та управлінська прозорість
Стратегічний рівень управління	6.Управляємость бізнесу
	7.Інвестиційна привабливість

Стрельнікова Є.А. [42] зазначає, що для ефективного функціонування в умовах ринку, досягнення і збереження конкурентоспроможності промислового підприємства формування і підтримки конкурентних переваг, наразі більшість підприємств потребують серйозного перегляду підходів до ведення бізнесу і зміни методів управління в рамках стратегії сталого розвитку та вдосконалення на основі постійного моніторингу і оцінки зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

У таблиці 1.7 наведено пріоритетні напрями розвитку підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності .

На основі вищенаведеного можна відзначити, що комплексна система управління конкурентоспроможністю є багатофункціональною і багатокомпонентною системою, яка складається з органічно взаємопов'язаних програмно-цільових комплексних блоків (елементів), що відображають необхідні організаційно-економічні і техніко-технологічні заходи, реалізація яких забезпечує результативне здійснення управлінських рішень у даній сфері (рис. 1.4).

Наведені блоки на рис. 1.4 утворюють певну цілісність кожен з них сприяє розв'язанню проблеми підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на світовому і внутрішніх ринках,

досягнення сталого розвитку за рахунок створення і підтримки довгострокових конкурентних переваг. [42].

Таблиця 1.7 - Пріоритетні напрями розвитку підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності (складено на основі [42])

Перша група	До другої групи	Третя група
<p>заходи по підвищенню ефективності управління конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу та обліку ринкової ситуації та вподобань споживачів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження рівня витрат на одиницю продукції;</li> <li>- диверсифікація асортименту;</li> <li>- поліпшення характеристик;</li> <li>- підвищення терміну експлуатації;</li> <li>- розширення параметрів після продажного обслуговування;</li> <li>- вдосконалення тари і упаковки;</li> <li>- формування позитивного іміджу продукції та підприємства в цілому;</li> <li>- проведення зваженої цінової політики;</li> <li>- виявлення і забезпечення переваг продукту в порівнянні з його заміниками і товарами-аналогами та інше.</li> </ul>	<p>заходи щодо підвищення конкурентного потенціалу за допомогою розвитку конкурентних переваг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вдосконалення операційного процесу і організаційної діяльності частини техніко-технологічної модернізації виробництва та інноваційного розвитку підприємства;</li> <li>- поліпшення використання фінансового потенціалу;</li> <li>- вдосконалення соціальної політики;</li> <li>- формування і розвиток кадрового потенціалу.</li> </ul>	<p>1) заходи з розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства на зовнішніх ринках:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вивчення кон'юнктури зовнішніх ринків і їх сегментація, вибір цільового ринку і його сегмента визначення умов діяльності на цьому ринку;</li> <li>- розробка і вибір конкурентних стратегій, способів просування товару, заходів зі стимулювання збуту, рекламний концепцій;</li> <li>- підвищення ефективності реклами;</li> <li>- вдосконалення рівня патентно-правової роботи;</li> </ul> <p>2) резерви використання заходів державного стимулювання розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення можливостей використання державних програм щодо забезпечення конкурентоспроможності;</li> <li>- використання податкових пільг, державних дотацій, субсидій, кредитів;</li> <li>- підвищення ефективності використання державної системи страхування;</li> <li>- вдосконалення і використання законодавчої та нормативної бази.</li> </ul>

Ми погоджуємось із автором [42], що «представлений організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю достатньо повно відображає коло факторів і взаємозв'язків процесу управління діяльністю підприємства на ринку, тому може бути корисний для



підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на світовому та внутрішньому ринках».



Рисунок 1.4 - Блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [42]

На нашу думку, наведена структуризація дозволяє здійснювати цілеспрямований системний пошук шляхів поєднання усіх компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішнього управління з метою концентрації зусиль і керуючого впливу на фактори, які визначають

потенціал підприємства, здатний забезпечити підвищення його конкурентних можливостей і в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності є достатньо циклічним та відносно замкнутим процесом, який починається з постановки мети, завдань і закінчується виконанням цих задач, тобто досягненням конкретного результату. У табл. 1.8 нами узагальнено умови формування політики та спрямованість управління конкурентоспроможністю підприємства

Таблиця 1.8 - Умови формування політики та спрямованість управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності

Умови / спрямованість	Заходи
Умови, на які потрібно орієнтуватися в процесі формування політики конкурентоспроможності підприємства:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– науково-технічний рівень та рівень використання нововведень;</li> <li>– конкурентоспроможність продукції за принципом "ціна-якість" та мірою задоволення потреб споживачів;</li> <li>– ефективність використання ресурсів;</li> <li>– рівень фінансової стійкості.</li> </ul>
Спрямованість управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нейтралізація або обмеження ступеня дії негативних чинників впливу на стан об'єкту управління;</li> <li>- активне використання позитивних зовнішніх чинників впливу на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства;</li> <li>- ефективна адаптація підприємства до вимог зовнішнього середовища шляхом розвитку стратегічного потенціалу;</li> <li>- забезпечення гнучкості підприємства – здатності до синхронної й адекватної його реакції на зміни зовнішнього середовища.</li> </ul>

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності є складним процесом управління, який спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості тощо.

Водночас, формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності повинно враховувати формування нового стратегічного мислення, забезпечення ієрархічності і наскрізності управління, чинника часу, інноваційного процесу, урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки тощо.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності

Аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявив відсутність однаковості у поглядах щодо методології дослідження конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання.

У табл. 1.9 наведено класифікаційні фактори та різновиди методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які пропонується вітчизняними та іноземними науковцями та практиками.

Таблиця 1.9 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності
За способом оцінки	Якісні (SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи, SPACE-аналіз)
	Кількісні (диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів);
За формою представлення результату	Матричні (Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа, матриця конкурентних переваг М.Портера)
	Графічні (Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів, карта стратегічних груп, метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена)
	Індексні (Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції)

Продовжити табл. 1.9

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні (конкурентоспроможність продукції, матричні методи)
	Комплексні (Індексні, інтегральні методи, метод балів)
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Тактичні (Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка). Стратегічні (Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо)
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції (Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера)
	Методи, що характеризують рівень менеджменту (Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг)
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність (Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану)

*Джерело: складено на основі [40, 43-45]*

Наведене у табл. 1.9 розмаїття методів можна пояснити тим, що динамічні зміни зовнішнього економічного середовища спонукають підприємства до оцінювання з метою подальшого удосконалення технологічних, інвестиційних, маркетингових та фінансових напрямів діяльності з урахуванням його внутрішніх можливостей та зовнішніх умов.

Дослідження поняття «конкурентоспроможності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності» довів, що оцінювання її рівня є складним багатофакторним завданням, яке може бути зведено до оцінювання цілого комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства та формують його міжнародну конкурентоспроможність.

Достатнього поширення на сучасному етапі методичного забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємства набули такі матричні методи (які полягають в оцінюванні матриці, яка будується за правилами систем координат: матриці БКГ, SWOT, М. Портера, модель Mc Kinsey, Shell/DPM, Hofen/Schendel. Проте серед недоліків даного підходу є необхідність під час оцінювання у використанні результатів оцінок як

власної компанії, так і конкурентів, достовірність яких часто підлягає сумніву.

Прихильники методів, які побудовані на припущенні, що високі оцінки конкурентоспроможності товару або послуг є запорукою високого рівня конкурентоспроможності підприємства, основну увагу надають оцінюванню співвідношення ціна – якість продукції, що провокує появу недоліку таких методів, пов'язаного з ігноруванням інших факторів діяльності підприємства, які викривлюють оцінювання його конкурентних переваг та слабких сторін.

Спроби комбінувати оцінювання досягнутого рівня конкурентоспроможності (так звані продуктові методи) та потенційного (так званий операційний метод) базуються на використанні інтегральних показників і залучення математичного апарату, що поруч із значною кількістю переваг такого підходу, супроводжується недоліком, який визначається методологічною суперечливістю продуктових методів і значною трудомісткістю операційного підходу.

Ще одним методом оцінювання конкурентоспроможності підприємства є графоаналітичний метод «Багатокутник конкуренції» (рис. 1.5), який наочно дозволяє встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими складовими конкурентоспроможності підприємства. Як видно з рис. 1.5. метод побудовано на порівняльній комплексній рейтинговій оцінці за функціональними блоками: виробництво, розподіл та збут продукції, менеджмент, маркетинг та фінанси, ціна, якість, доставка, сервіс, витрати та інші. Перевагами даного методу є його показовість щодо визначення недоліків та переваг, виявлені слабких сторін, на які потрібно звернути увагу. Проте, оцінка є досить умовною та суб'єктивною, що не дозволяє визначати інтегральний рівень конкуренції, а тільки по певним факторам.

Заслуговує на увагу напрям оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки вартості бізнесу, що виходить із припущення, що власне ринкова оцінка компанії, об'єднуючи в собі всі ключові показники

її зовнішнього і внутрішнього оточення, є кінцевим критерієм фінансового благополуччя і економічної ефективності компанії.



Рисунок 1.5 - Багатокутник конкуренції

Отже, вартість бізнесу служить інтегральним індикатором розвитку компанії, який визначається на основі незалежної експертної оцінки з урахуванням всієї сукупності суттєвої інформації про діяльність оцінюваного підприємства [42]. Проте, незважаючи на відносну об'єктивність та логічність такого припущення, застосування даного методу на практиці має ряд перепон, зокрема висока складність та, відповідно, вартість процедури оцінювання вартості компанії.

Ми дотримуємось думки, що головною умовою високого рівня конкурентоспроможності виступає добре організована робота усіх структурних одиниць на підприємстві, на що впливає велика кількість факторів, як внутрішнього, так і зовнішнього походження.

Попіль А. Ю. [31] відзначає, що «Ефективна конкуренція – це динамічна конкуренція, коли за рахунок інновацій зменшуються витрати виробництва і зростає якість продукції, збільшуються обсяги виробництва і продуктивність праці, знижуються ціни. Нововведення в продукті, технології, організації виробництва і збуту, управлінні фірмою – це стрижень конкуренції нового типу, значно ефективнішою, ніж традиційна цінова конкуренція. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів».

В основу такого підходу покладено оцінювання чотирьох груп показників, що виступають основними критеріями конкурентоспроможності (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Групи показників «ефективної» конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства	Розрахунок
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства. - Витрати виробництва на одиницю продукції, грн. - Фондовіддача, тис. грн. - Рентабельність товару, %. - Продуктивність праці, тис. грн./чол.	- Валові витрати/ Обсяг випуску продукції. - Обсяг випуску продукції/ середньорічна вартість основних виробничих засобів. - Прибуток від реалізації x 100% / Повна собівартість продукції. - Обсяг випуску продукції/ Середньооблікова чисельність працівників.
2. Фінансове стан підприємства. - Коефіцієнт автономії. - Коефіцієнт платоспроможності. - Коефіцієнт абсолютної ліквідності. - Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	- Власні кошти підприємств/ Загальна сума джерел фінансування. - Власний капітал/ Загальні зобов'язання. - Грошові кошти та швидко реалізовані цінні папери/ Короткострокові зобов'язання. - Виручка від реалізації продукції/ Середньорічний залишок оборотних коштів

Продовження табл 1.10

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства	Розрахунок
3. Ефективність організації збуту і просування товару. - Рентабельність продажів, %. - Коефіцієнт затовареності готовою продукцією. - Коефіцієнт завантаження виробничої потужності. - Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.	- Прибуток від реалізації x 100% / виручка від реалізації. - Обсяг нереалізованої продукції / виручка від реалізації. - Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність. - Витрати на рекламу і стимулювання збуту/ Приріст прибутку від реалізації.
4. Конкурентоспроможність товару. - Якість товару. - Ціна товару.	Комплексний метод оцінювання здатності товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.

Складено на основі [31]

Як видно з табл. 1.10 такий підхід дозволяє врахувати усі аспекти функціонування підприємства, проте, він частково базується на експертних оцінках, що суттєво знижують об'єктивність такого оцінювання.

На нашу думку, оцінювання конкурентоспроможності підприємства обов'язково має включати детальний аналіз конкурентного середовища, найбільш поширеним методом якого є SWOT-аналіз. Однозначно, аналіз сильних і слабких сторін підприємства по суті є аналізом його конкурентоспроможності, водночас SWOT-аналіз також виступає дієвим інструментом формування та планування конкурентної стратегії підприємства щодо 6 спрямувань: продукт, процеси, покупці, дистрибуція, фінанси і адміністрування. SWOT-аналіз має вигляд таблиці, у якій описують сильні сторони (S) та слабкі сторони (W) діяльності компанії, а також потенційні сприятливі можливості (O) і загрози (T) зовнішнього середовища. Комбінація отриманих варіацій має такий вигляд:



SO - заходи, потрібні для використання сильних боку, з метою збільшення потенціалу фірми;

WO - заходи, потрібні, щоб подолати слабкі сторони і максимально використовувати наявні можливості;

ST - заходи, які використовують сильні сторони компанії, щоб зменшити кількість ризиків і загроз;

WT - заходи, які зменшують вплив слабких сторін, щоб зменшити кількість ризиків і загроз.

Недоліком даного методу є те, що він не дає точних рекомендацій або конкретних відповідей, водночас дозволяє наочно оцінити ключові фактори конкурентного середовища.

Таким чином, пропонуємо комбінувати різні спеціальні методи оцінювання конкурентоспроможності, що забезпечить узагальнюючий підхід і аналіз усього спектра найважливіших параметрів діяльності підприємства, адже питання оцінки конкурентоспроможності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності залишається незавершеним, так як вчені задаються питанням універсального показника і набору чинників міжнародної конкурентоспроможності підприємства, а також подолання суб'єктивізму під час її оцінки.

#### Висновки до першого розділу

Підсумовуючи даний розділ, можемо зробити наступні висновки.

На сьогодні у науковій літературі відсутня одностайність щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», а різні науковці розглядають дане поняття з точки зору окремих ознак: обсягу випуску-реалізації, ефективності, показників результативності діяльності, рівня задоволення потреб споживачів, тощо.

Вивчення сукупності чинників, що визначає конкурентоспроможність, засвідчило їх значну кількість та різноманітність. В роботі відзначено, що

оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства повинно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування, тобто через здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства досягають збільшення конкурентних переваг та свого рівня конкурентоспроможності, як на вітчизняних ринках, так і на міжнародних.

У другому підрозділі визначено, що управління конкурентоспроможністю підприємства у системі зовнішньоекономічної діяльності слід розуміти як систему забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної конкуренції, яка складається з функціональних підсистем у відповідності зі сферою його зовнішньоекономічної діяльності. Серед особливостей такого управління виділено його спрямованість на формування та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства та прийняття управлінських рішень, орієнтованих на протидію можливим впливам зовнішніх факторів і досягнення домінуючих позицій, порівняних з поставленими стратегічними цілями.

В роботі проаналізовано переваги та недоліки основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності та обґрунтовано доцільність формалізації впливу зовнішнього середовища та динаміки внутрішнього стану на діяльність підприємства з урахуванням його галузевих відмінностей.

Запропоновано комбінування підходів оцінювання чотирьох груп показників, що виступають основними критеріями конкурентоспроможності (ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства; ефективність організації збуту і просування товару; конкурентоспроможність товару), аналізом зовнішнього середовища з метою визначення загроз і можливостей, встановлення несприятливих факторів, які можуть знизити рівень конкурентоспроможності при використанні матриці SWOT.

## **2. АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

### 2.1 Загальна економічна характеристика стану та розвитку молочної галузі України

2022 рік став роком масштабної продовольчої кризи в світі: воєнні дії на території України нагадали всім, що таке продовольча безпека та яку важливу роль у ній відіграє Україна. Для вітчизняних виробників цей рік став точкою неповернення до роботи в тих умовах, які були до війни. Незважаючи на складну ситуацію, молочна галузь України гідно долає труднощі воєнного часу, пристосовуючись до нових умов і навіть маючи свої перемоги.

Весною минулого року найгострішою проблемою став збут молока та молочних продуктів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це пов'язано з тим, що з початком воєнної агресії логістичні маршрути дуже ускладнилися, а місцями зовсім зупинились. У перший місяць війни в північних, східних та південних областях України комунікація між виробниками та переробниками була мінімальною. До того ж міграція населення з окупованих територій і територій, на яких велися бойові дії, істотно вдарила по попиту (рис. 2.1).

Досить швидко переробники зрозуміли, що попит є дуже низьким, а через складну логістику та великі бойові ризики можливість забрати сировину є не завжди. Водночас деякі виробники у зв'язку з неможливістю збуту молока включали його до раціону тварин (рис. 2.2)

Протягом квітня, після деокупації деяких регіонів України, молочні підприємства почали налагоджувати нові ланцюги продажів та експортних каналів збуту, а також відновлювати зовнішню торгівлю молочними продуктами, але зіштовхнулися з проблемами:

## Карта молокопереробних потужностей тис. тонн/рік



Рисунок 2.1 - Карта молокопереробних потужностей тис. тонн/рік [46]

## Ситуація з поголів'ям , млн голів

Знизилася кількість поголів'я у регіонах, де велися/ведуться бойові дії

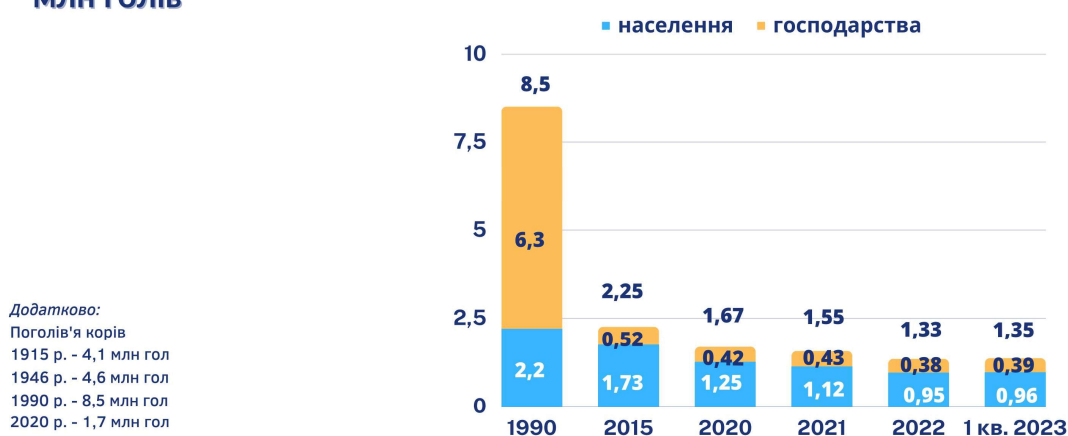


Рисунок 2.2 - Ситуація з поголів'ям, млн. голів [46]

- нестача кормів та зміна раціонів,
- дефіцит ветеринарних препаратів,
- у деяких регіонах руйнування інфраструктури та загибель тварин,
- нестача обігових коштів (рис. 2.3).

## Ситуація з виробництвом молока, млн т.

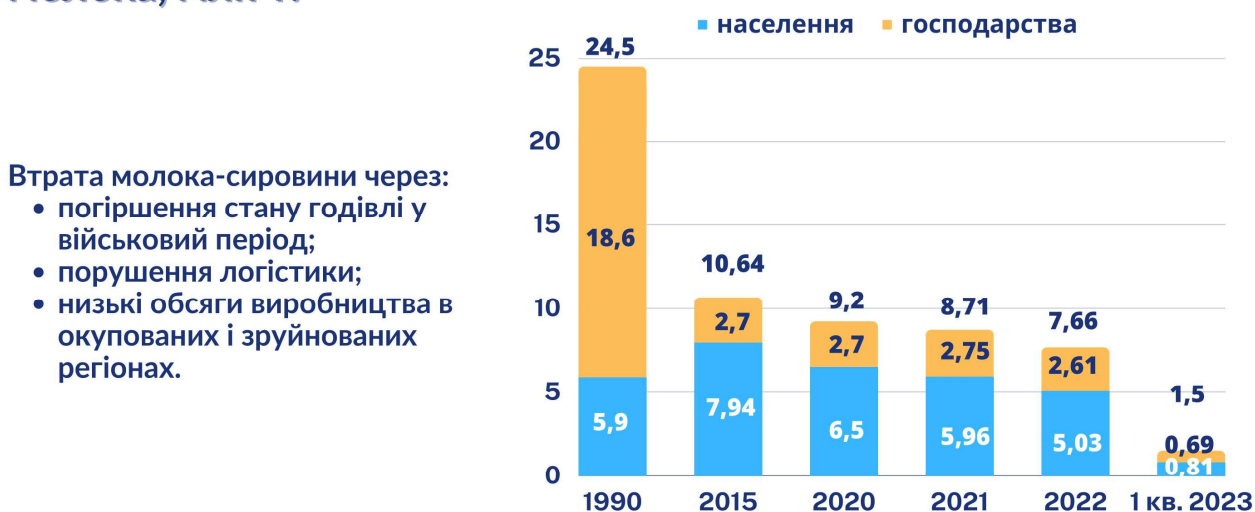


Рисунок 2.3 – Поточна ситуація з виробництвом молока, млн. т [46]

Вирішуючи ці питання, українські виробники та переробники молока попри війну змогли самостійно задовольнити потребу населення в молочній продукції на внутрішньому ринку, незважаючи на суттєве скорочення виробничих потужностей. Стабілізувати ситуацію на ринку навесні частково вдалось і завдяки тимчасовій міграції українців за кордон.

Загалом за 2022 рік в Україні виробництво молока скоротилося на 12,1% та становить 7,6 млн тон . Найбільше скорочення фіксується в господарствах населення — на 15,3%, коли ж в сільськогосподарських підприємствах падіння становить лише 5,3% [47] (рис.2.4)

Активізація експорту молочної продукції без українських портів стала новим випробуванням для галузі. Завдяки плідній співпраці державних органів влади з європейськими партнерами українські компанії знайшли нові ринки збуту та змогли наростити суттєві обсяги товарів на ринку ЄС.

Порівнюючи роботу експорту молочних товарів у другому кварталі 2022 року з 2021 роком, варто зазначити, що у 2022-му сумарно за квітень-червень обсяг експорту склав 21,9 тис. т, що всього лиш на 3% менше, ніж в аналогічний період попереднього року. Українські експортери молочного сектору пристосувались до теперішніх умов праці та продовжили нарощувати

торгівлю за кордон, оскільки на внутрішньому ринку спостерігається надлишок продукції.

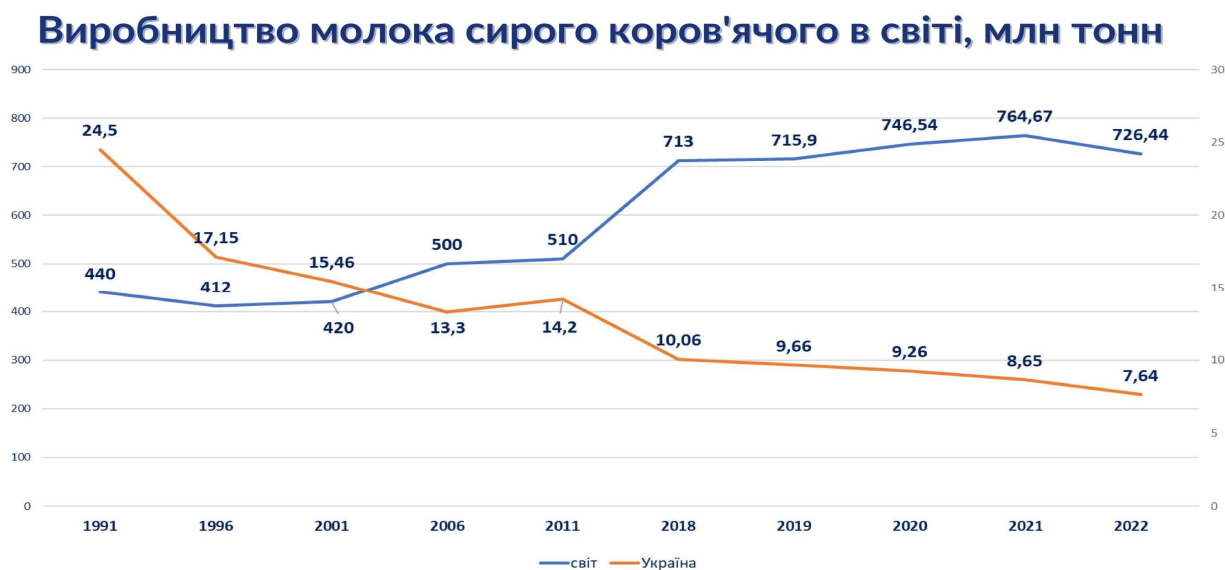


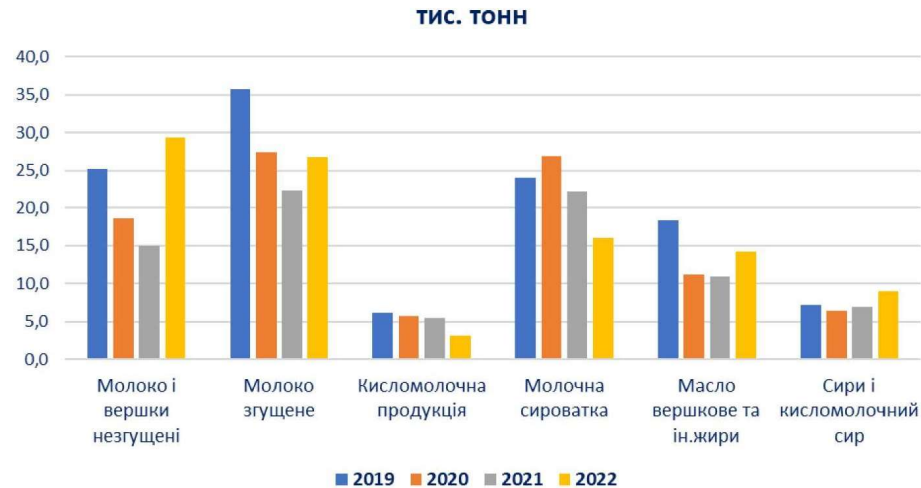
Рисунок 2.4 – Виробництво сирого коров'ячого молока у світі та Україні, млн. тон [46]

Якщо порівняти роботу експорту молочних товарів у третьому кварталі 2022 року, то сумарно за липень-вересень обсяг експорту склав 35,14 тис. т, що на 76% більше, ніж в аналогічний період минулого року. Це був найбільш продуктивний період торгівлі в 2022 році, коли вартісний показник торгівлі склав \$92,4 млн, а це в 2,2 рази більше, ніж в 2021 році.

Загалом за 2022 рік обсяг експорту молочних продуктів порівняно з 2021 роком зріс на 20% та склав 99 тис. тонн [47] (рис.2.5 і 2.6)

У вартісному еквіваленті 2022/2021 рік продемонстрував показники зростання на +14% — до \$253,77 млн. Сальдо зовнішньої торгівлі вперше за останні два роки стало активним — +\$30,2 млн. Водночас обсяг імпорту молочних продуктів у 2022 році порівняно з аналогічним періодом минулого року скоротився на 46% і склав 59,9 тис. т. (рис.2.7 і рис. 2.8).

## Експорт молочних продуктів (2019-2022 рр.)

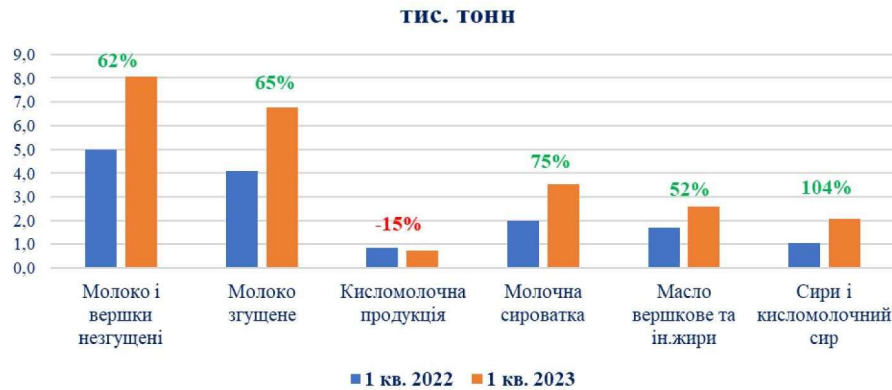


	2019	2020	2021	2022
Молоко і вершки незгущені	25,2	18,6	14,9	29,4
Молоко згущене	35,8	27,4	22,4	26,7
Кисломолочна продукція	6,1	5,7	5,5	3,1
Молочна сироватка	24,1	26,9	22,2	16,0
Масло вершкове та ін.жири	18,3	11,2	10,9	14,1
Сири і кисломолочний сир	7,2	6,4	6,9	9,0
<b>Усього</b>	<b>116,7</b>	<b>96,2</b>	<b>82,9</b>	<b>98,4</b>

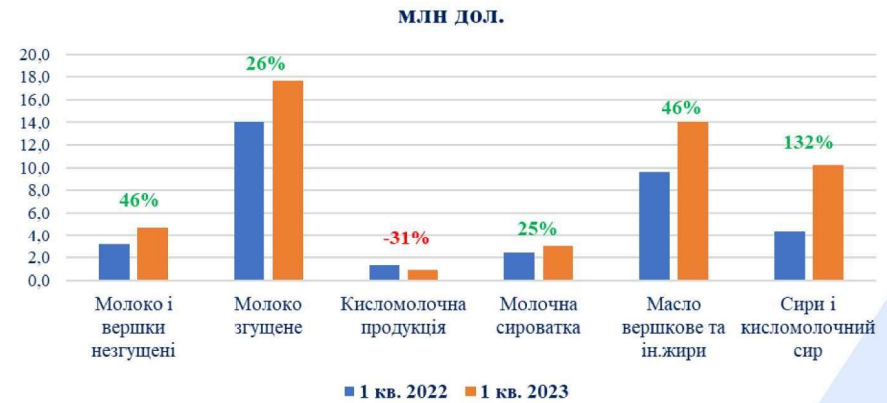
	2019	2020	2021	2022
Молоко і вершки незгущені	15,3	11,9	10,4	13,5
Молоко згущене	76,1	55,3	57,4	80,5
Кисломолочна продукція	9,5	8,9	8,6	4,1
Молочна сироватка	17,9	22,2	22,8	13,3
Масло вершкове та ін.жири	76,2	48,8	52,3	66,6
Сири і кисломолочний сир	26,5	24,6	26,7	32,1
<b>Усього</b>	<b>221,5</b>	<b>171,8</b>	<b>178,2</b>	<b>210,1</b>

Рисунок 2.5 – Експорт молочних продуктів за 2019 -2022 рік [46]

## Експорт молочних продуктів (1 кв. 2022 vs 1 кв. 2023 р.)



	1 кв. 2022	1 кв. 2023	%
Молоко і вершки незгушені	5,0	8,1	62%
Молоко згущене	4,1	6,8	65%
Кисломолочна продукція	0,8	0,7	-15%
Молочна сироватка	2,0	3,5	75%
Масло тваринне	1,7	2,6	52%
Сири	1,0	2,1	104%
<b>Усього</b>	<b>14,7</b>	<b>23,7</b>	<b>62%</b>



	1 кв. 2022	1 кв. 2023	%
Молоко і вершки незгушені	3,2	4,7	46%
Молоко згущене	14,0	17,7	26%
Кисломолочна продукція	1,3	0,9	-31%
Молочна сироватка	2,4	3,0	25%
Масло тваринне	9,6	14,0	46%
Сири	4,4	10,2	132%
<b>Усього</b>	<b>34,9</b>	<b>50,5</b>	<b>45%</b>

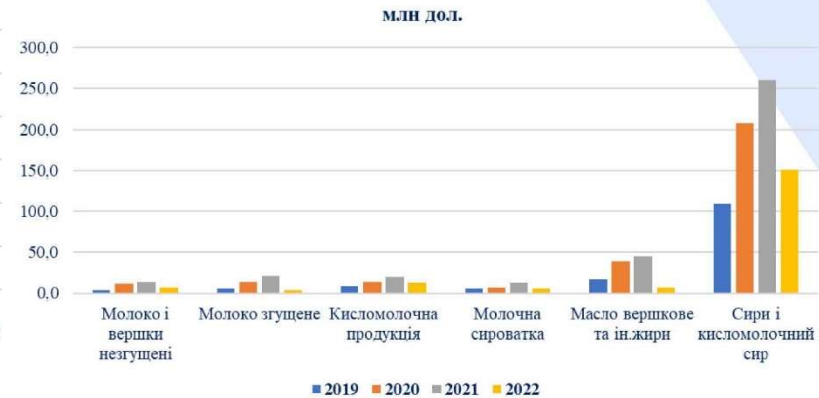
Рисунок 2.6 - Порівняння обсягів експорту молочних продуктів за періоди 1 кварталу 2022 та 2023 років [46]



## Імпорт молочних продуктів (2019-2022 рр.)



	2019	2020	2021	2022
Молоко і вершки незгушені	3,6	13,0	14,4	9,2
Молоко згущене	2,6	6,1	7,8	1,2
Кисломолочна продукція	6,2	9,9	14,0	9,5
Молочна сироватка	3,2	5,1	9,6	4,9
Масло вершкове та ін. жири	3,4	10,0	9,1	1,1
Сири і кисломолочний сир	23,7	46,8	55,2	33,8
<b>Усього</b>	<b>42,7</b>	<b>90,9</b>	<b>110,1</b>	<b>59,7</b>



	2019	2020	2021	2022
Молоко і вершки незгушені	3,7	11,8	13,4	7,0
Молоко згущене	5,7	13,8	21,2	3,5
Кисломолочна продукція	9,1	13,8	20,0	12,7
Молочна сироватка	5,5	6,9	12,3	5,6
Масло вершкове та ін. жири	17,3	39,6	45,5	6,2
Сири і кисломолочний сир	108,8	207,4	260,3	151,0
<b>Усього</b>	<b>150,1</b>	<b>293,4</b>	<b>372,8</b>	<b>186,0</b>

Рисунок 2.7 – Імпорт молочних продуктів за 2019 -2022 рік [46]

## Імпорт молочних продуктів (1 кв. 2022 vs 1 кв. 2023 р)



	1 кв. 2022	1 кв. 2023	%
Молоко і вершки незгущені	3,7	1,2	-68%
Молоко згущене	0,7	0,2	-69%
Кисломолочна продукція	2,9	2,4	-17%
Молочна сироватка	2,0	1,9	-6%
Масло вершкове та ін.жири	0,7	0,2	-74%
Сири і кисломолочний сир	9,4	7,1	-24%
<b>Усього</b>	<b>19,4</b>	<b>13,0</b>	<b>-33%</b>



	1 кв. 2022	1 кв. 2023	%
Молоко і вершки незгущені	2,8	1,3	-55%
Молоко згущене	2,0	0,9	-53%
Кисломолочна продукція	4,4	4,7	8%
Молочна сироватка	2,5	3,6	44%
Масло вершкове та ін.жири	4,6	1,4	-70%
Сири і кисломолочний сир	47,5	43,5	-8%
<b>Усього</b>	<b>63,8</b>	<b>55,4</b>	<b>-13%</b>

Рисунок 2.8 - Порівняння обсягів експорту молочних продуктів за періоди 1 кварталу 2022 та 2023 років [46]

Розглядаючи обсяги експорту окремих категорій, найбільший приріст фіксуємо за такими товарними позиціями (2022/2021 рік): молоко та вершки незгущені +97%, 29,3 тис. т; масло вершкове +30%, 14,1 тис. т; сири всіх видів +30%, 8,9 тис. т. Порівнюючи обсяги імпорту окремих категорій, найбільше скорочення фіксується в таких: молоко та вершки згущені — у 6,5 разів, до 1,2 тис. т; масло вершкове — 8,1 разів, 1,1 тис. т. [47]

Створення нових можливостей постачання українських молочних продуктів у Європу, а також висока ціна в ЄС на сире молоко дозволило активізуватися галузі. Протягом 2022 року ціна в ЄС зросла на 38% і в грудні середньому становила 57,83 €/100 кг. Це на 55-60% більше, ніж середня українська ціна молока екстра класу.

Наприкінці року темпи росту щомісячної ціни почали сповільнюватися, оскільки обсяги пропозиції стабілізувались, а світовий попит на молочну продукцію скорочувався [48] (рис.2.7).



Рисунок 2.9 – Середні ціни на молочну продукцію у країнах ЄС та в Україні, €/100 кг.[46]

В післявоєнному відновленні галузі державна підтримка гратиме вирішальну роль (рис.2.8).

## Основні показники молочної галузі в Україні

	1990	2003	2020	2021	2022
Кількість молокопереробних підприємств, од.	643	441	192	178	120
Виробництво молока, млн т	24,5	13,67 (7,0)	9,8 (6,5)	8,7	7,66
Перероблено молока, млн т	18	4,5	3,5	3,2	2,74
Продукція з незбираного молока, тис. т	6 430	1 230	1 010	1046	780
Вершкове масло, тис.т	441,1	145,3	87,5	64,4	60
Сир, тис. т	183,8	167,8	115,8	106,5	89
Сухе молоко, тис.т	61,1	19,8	35,3	34,1	34
Згущене молоко, тис.т	166	101,4	74,5	74	60
Споживання молока на душу населення, кг	373	220	221(185)	198	?

( ) - експертна оцінка

Рисунок 2.10 - Основні показники молочної галузі в Україні [49]

Подальший розвиток української молочної галузі буде залежати від загальної світової торгівлі та внутрішньої ситуації в країні. В післявоєнному відновленні галузі державна підтримка гратиме вирішальну роль. Перш за все, повинна з'явитися окрема модель підтримки, котра допоможе сфокусуватися на: будівництві та реконструкції тваринницьких та переробних комплексів; розширенні поголів'я; створенні можливостей, за яких підприємства зможуть виробляти молоко відповідно до європейських санітарних норм.

Щодо зовнішньої торгівлі, то європейський ринок буде одним із пріоритетних місць збуту експортної продукції у 2023 році. По-перше, це через те, що комунікації з країнами ЄС зростають, і ринок все більше відкривається для наших виробників. По-друге, поки закриті морські порти, це найбільш альтернативний шлях збуту продукції. По-третє, у 2022 році через зменшення пропозиції молока виробництво молочної продукції в ЄС скоротилося для всіх основних експортних продуктів [50].

Крім того, будуть популярними східні країни-партнери (Китай, Грузія, Казахстан), де співпраця давно вже випрацювана, і навіть у важкі часи продовжує функціонувати через альтернативні логістичні шляхи [51]

Аналізуючи показники динаміки молочної галузі за останні три роки

маємо відзначити, що, не дивлячись на постійне зниження експорту української молочної продукції впродовж цього періоду, 2022 рік став роком нового росту експорту молочних продуктів. Доказом того є те, що національні виробники спільно з трейдерами, за сприяння урядових структур та завдяки оперативній допомозі країн ЄС змогли подолати нові проблеми, викликані війною та навіть збільшити експорт у порівнянні з 2021 роком [52].

На проведеному заході 27 квітня 2023 року «Зміни в молочній галузі за рік війни» виступили Тарас Висоцький, перший заступник Міністра аграрної політики та продовольства України, Ольга Шевченко, т.в.о. голови Держпродспоживслужби, Василь Вінтоняк, директор агентства ІНФАГРО, Вадим Чагаровський, голова «Спілки молочних підприємств України». Модератор заходу: Ірина Висоцька, координаторка компонента «Молочний сектор», Quality FOOD Trade Program. [46].

Спікери заходу підкреслили, що Уряд продовжує активну роботу щодо підтримки виробників молочної продукції, зокрема у 2023 році планується продовження дії програми, що передбачає виплату на одну голову поголів'я для господарств, які мають до 100 корів. Також запроваджується збільшений коефіцієнт виплат для підприємств, які знаходяться на деокупованих територіях або розташовані біля зони бойових дій. Крім того, розглядається питання компенсації збитків, як для юридичних осіб, так і невеликих господарств.

На заході підкреслено, що продовжує працювати грантова програма, запущена Урядом 2022 року, яка дає можливість отримати до 8 мільйонів гривень на розвиток виробництва, яке включає блок перероблення та виробництва молочної продукції, а також з метою підтримки малих та середніх виробників та переробників, розробляються спрощені процедури реєстрації та запуску виробничих потужностей, документування та інші полегшення. Щодо стимулювання виробництва та перероблення молока, розглядається кілька законодавчих ініціатив, зокрема, гранти для підтримки перероблення молока та виробництва молочних продуктів, зниження ставки ПДВ для всього

ланцюгу молочної продукції до 10%, включаючи кінцеву молочну продукцію, а також запуск програми дитячого шкільного харчування з обов'язковою часткою молочної продукції [46] .

Спікери заходу підкреслили, що основними проблемами молочної галузі є такі:

- обмежені можливості експорту української молочної продукції через ЄС;
- збільшення собівартості виробництва;
- скорочення кількості споживачів на внутрішньому ринку;
- втрата виробничих потужностей на окупованих територіях;
- імпорт молочної продукції з ЄС, в першу чергу сирів;
- проблеми з розрахунками зі сторони торговельних мереж;
- відсутність дієвого інструменту кредитування галузі;
- заморозка окремих державних програм [46]

## 2.2 Оцінювання фінансово-економічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Нами було обрано досліджуваним підприємством ТДВ «Яготинський маслозавод», яке є унікальним для України окремо розміщеним спеціалізованим заводом з виробництва дитячого молочного харчування, що розташовано в екологічно чистому районі Київської області, близько до території Згурівського дендропарку.

Наразі підприємство є одним із лідерів вітчизняної молочної галузі, що має конкурентною перевагою використання технологічно довершеного обладнання зі Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії та інших країн [55].

ТДВ «Яготинський маслозавод» з 2006 року входить до складу групи компаній «Молочний Альянс», який являє собою централізовану систему із структурою управління фінансами, маркетингом, закупівлями,

виробництвом, логістикою та збутом. До складу «Молочного Альянсу» входять

- компанії зі збору та обробки молока та молочної продукції,
- підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції;
- компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном.

Основні показники за 2022 рік групи компаній «Молочний альянс» наступні: 5911 млн. грн. загального товарообороту; 1336 млн. грн. капітальних інвестицій у підприємства; 307500 тон заготівлі молока; виробництво сирів – 19350 т, виробництво молока – 50000 т, виробництво кисломолочної продукції – 39000 т, виробництво дитячого харчування (ТМ «Яготинське для дітей») – 13200 т та виробництво вершкового масла – 4290 т.

На рис. 2.11 наведемо склад групи «Молочний альянс».

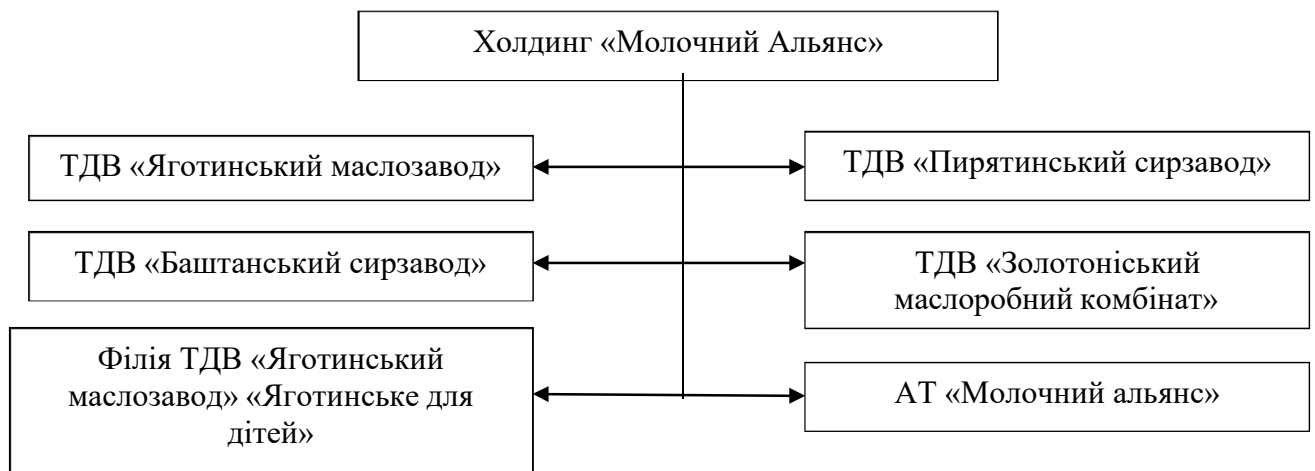


Рисунок 2.11 – Склад холдингу «Молочний Альянс» (складено автором на основі даних холдингу «Молочний Альянс»)

Досліджуване підприємство у 2022 році має статутний капітал 3796716 грн.

Основними видами діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є :

- 10.51 - Перероблення молока, виробництво масла та сиру;

- 46.33 - Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 47.11 - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

В умовах вторгнення Російської Федерації на територію України Товариство продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання.

В той же час наявні обставини, які можуть мати негативний вплив на фінансове становище Товариства, а саме:

- активи Товариства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України.
- в зв'язку з активними воєнними діями на сході та півдні України, тимчасово не здійснюються поставки дистриб'юторам, які працюють в небезпечних регіонах, що суттєво знижує ринок збуту і може вплинути на обсяг доходів Товариства.

Чистий дохід від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», за 2021 рік, склав 3 103 661 тис. грн., що на 2,0% менше показника за 2020 рік. Підприємство у 2021 році є збитковим на 63 319 тис. грн. В той час – у 2020 році ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізував молочної продукції, товарів, послуг на суму 3 166 323 тис. грн. та отримав чистого прибутку на суму 129 547 тис. грн.

Основними причинами, як зазначається у Звіті про управління за 2021 рік [46 ], що погіршили фінансовий результат є:

- збільшення вартості газу більш ніж в 10 разів вище минулорічного показника;
- поступове зростання вартості сировини;
- високий рівень витрат пов'язаних зі збутом, зокрема витрати на маркетинг та витрати на рекламу;



- зростання амортизаційних відрахувань на засоби виробництва;
- зростання витрат на оплату праці - такі витрати, разом із нарахуванням с ЄСВ, зросли на 4,0% в порівнянні із минулим, 2020 роком. [56].

На сайті досліджуваного підприємства зниження виробництва, зокрема по кисломолочній групі в 2020 та 2021 роках пояснюють тим, що відбулося часткова передача виробництва молочної продукції на ТДВ «Баштанський сирзавод», який також входить до «Молочного Альянсу». Крім того жодних нових асортиментних позицій у 2021 році не було введено, на відміну від 2020 р., коли на ринок було введено Десерт сирковий, Йогурт густий (стакан 280 гр,) та Молоко ультрапастеризоване фасоване в тетра-фіно.

За 2022 рік виконання плану виробництва можна оцінити оцінкою "задовільно". Процес виробництва продукції здійснюється відповідно до планів виробництва.

В порівнянні з виробництвом за 2021 рік виробництво в 2022р становило:

- сирково - творожна група - 94%;
- цільномолочна група продукції розділена на:
  - кисломолочну групу - 144% ;
  - групу "Молоко" - 103%;
  - групу "Сметана" - 111%;
  - масла - 90% .

Найбільше зниження виробництва в порівнянні з виробництвом в 2021 року спостерігається по Маслу вершковому, що відбулося через зменшення надходження вершків з ТОВ "Пирятинський сирзавод".

Політика ТДВ «Яготинський маслозавод» в сфері якості та безпечності харчових продуктів направлена на випуск виключно якісної та безпечної продукції, виконання вимог замовників та постійне поліпшення інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів. Щороку політику ТДВ «Яготинський маслозавод» в сфері якості

та безпечності актуалізують, керівників підприємства ознайомлюють та надають копії для проведення ознайомлення в виробничих цехах, відділах та допоміжних службах.

Продукція вироблена ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідає вимогам ДСТУ, ТУ та ТІ. Усі партії готової продукції проходять контроль якості під час технологічних процесів виробництва, фасування та пакування і тільки після задовільних результатів допускається до реалізації споживачу. Підтвердженням є посвідчення про якість на кожен партію продукції та висновки Державно ветеринарно-санітарної експертизи (на відповідність показників безпеки).

На досліджуваному підприємстві зазначають, що шляхом постійної реконструкції, модернізації технологічних процесів виробництва, придбанням та встановленням додаткового обладнання у них постійно оновлюється інтегрована система управління.

Виділимо сукупність обставин, які наразі позначаються негативно на фінансовому стані та стабільності роботи досліджуваного підприємства:

- активи Товариства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України.

- в зв'язку з активними військовими діями на сході та півдні України, тимчасово не здійснюються поставки дистриб'юторам, які працюють в небезпечних регіонах, що суттєво знижує ринок збуту і може вплинути на обсяг доходів Товариства.

Проаналізуємо фінансовий стан досліджуваного підприємства на основі фінансової звітності за 2020 -2022 роки наведеної у Додатку Б.

Аналіз динаміки активів та джерел їх утворення ТДВ «Яготинський маслозавод» та джерел їх фінансування узагальнено у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки активів та джерел їх фінансування на ТДВ «Яготинський маслозавод»

	Роки			Відхилення 2021 року від 2020 року		відхилення 2022 року від 2021 року		структура			Зміна в структурі	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн	відносне, %	абсолютне, тис. грн	відносне, %	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Необоротні активи	461337,0	477 269,0	428334,0	15 932,0	3,45	-48935,0	-10,25	31,75	30,55	23,77	-1,19	-6,78
Оборотні активи	991919,5	1084743,5	1373485,5	92 824,0	9,36	288742,0	26,62	68,25	69,45	76,23	1,19	6,78
Необоротні активи, утримувані для продажу	0,0	0,0	0,0	0,0	-	0,0	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього активів	1453256,5	1562012,5	1801819,5	108756,0	7,48	239807,0	15,35	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Власний капітал	560567,0	561 092,5	607 220,5	525,5	0,09	46128,0	8,22	38,57	35,92	33,70	-2,65	-2,22
Довгострокові зобов'язання й за забезпечення	210297,0	224 512,5	250 734,5	14 215,5	6,76	26222,0	11,68	14,47	14,37	13,92	-0,10	-0,46
Поточні зобов'язання й забезпечення	682392,5	776 407,5	943 864,5	94 015,0	13,78	167457,0	21,57	46,96	49,71	52,38	2,75	2,68
Усього пасивів	1453256,5	1562012,5	1801819,5	108756,0	7,48	239807,0	15,35	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Як бачимо з табл. 2.1 у 2021 році підприємство збільшило вартість необоротних активів на 15932 тис. грн або 3,45% порівняно з 2020 роком. Водночас спостерігається скорочення необоротних активів у 2022 році на 48935 тис. грн або 10,25%, що відповідно демонструє стійку тенденцію до скорочення частки необоротних активів у складі валюти балансу підприємства ( у 2010 році – вона складає 31,75%, а 20221 році – 30,55%, а у 2022 році – лише 23,77%), що може свідчити про звуження виробничих можливостей досліджуваного підприємства або виведення з балансу значної частини зношених основних фондів.

Аналіз стану та динаміки оборотних активів демонструє їх стійке зростання як в абсолютному значенні, так і у структурі активів підприємства. У 2020 році підприємство використовувало 991919,5 тис. грн оборотних активів, що становило 68,25% від загальної вартості активів підприємства. У 2021 році вартість оборотних активів зросла на 92824,0 тис. грн або 9,36% відповідно значень 2020 року та складала вже 69,45% у вартості активів, а у 2022 році - ще на 288742,0 тис. грн або 26,62%, що складає 76,23% у структурі активів, що однозначно свідчить про розширення виробничого потенціалу досліджуваного підприємства.

Таким чином, у 2021 році підприємству вдалось збільшити загальну вартість активів на 108756, 0 тис. грн або 7,48% порівняно із значенням 2020 року, а у 2022 році – ще на 239807,0 тис. грн або 15,35% порівняно із 2021 роком.

На рис. 2.12 наочно наведено аналіз структури активів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналіз структури джерел фінансування досліджуваного ТДВ «Яготинський маслозавод» зведено до табл. 2.1 та наочно представлено на рис.2.13.

Як видно з табл. 2.3 та рис. 2.13. підприємство в абсолютних значеннях нарощує вартість власного капіталу, проте його частка у складі джерел фінансування активів досліджуваного підприємства невпинно скорочується,

що свідчить про втрату підприємством фінансової автономії.

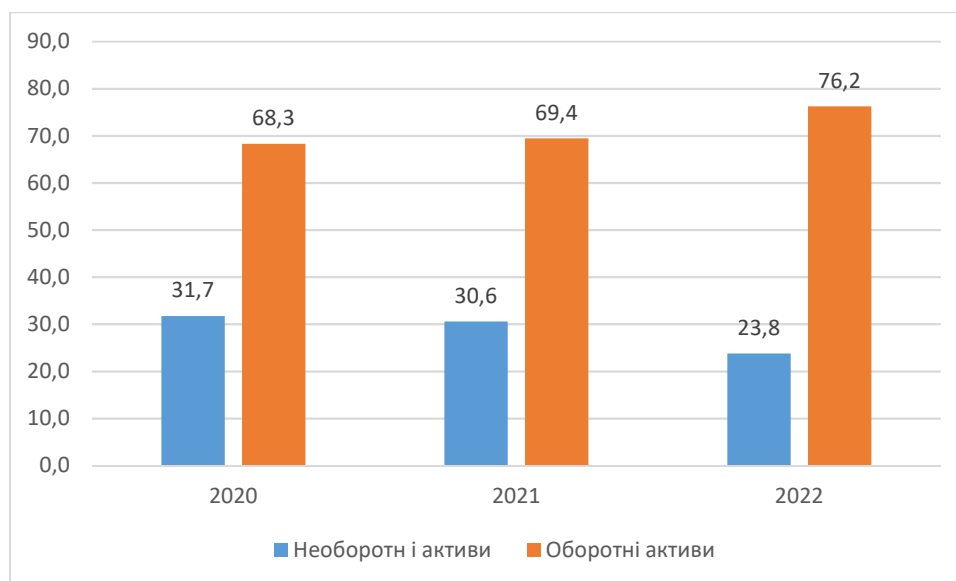


Рисунок 2.12 – Динаміка структури активів «ТДВ «Яготинський маслозавод»

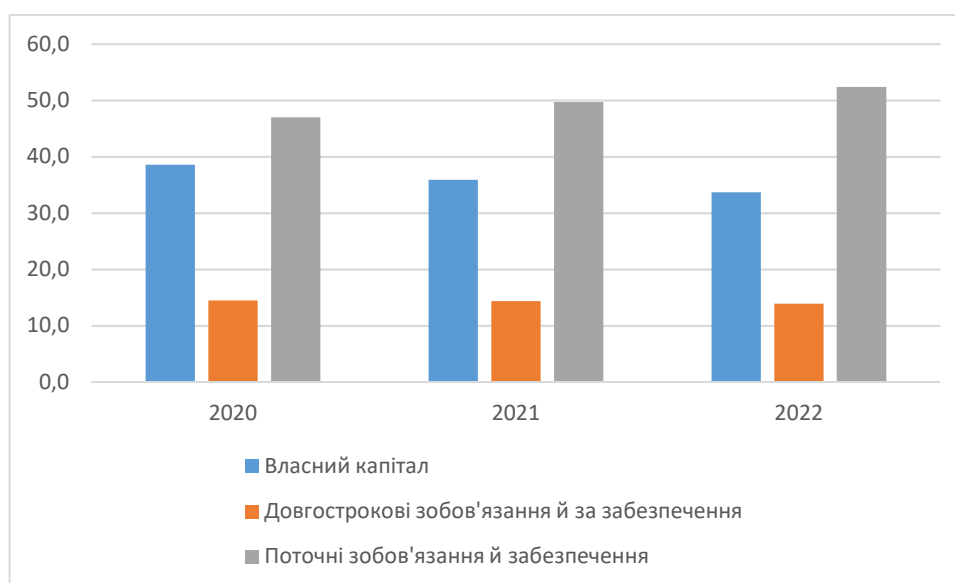


Рисунок 2.13 – Динаміка пасивів «ТДВ «Яготинський маслозавод»

Зокрема у 2020 році підприємство використовувало 560567,0 тис. грн власних коштів, у 2021 році «ТДВ «Яготинський маслозавод» вдалось збільшити власний капітал лише на 525,5 тис. грн або 0,09%. Більш відчутним є зростання вартості власного капіталу у 2022 році порівняно з 2021 роком, яке склало 46125 тис. грн або 8,22%.

Визначення показників частки власного капіталу у вартості валюти балансу показує, скорочення її з 38,57% у 2020 році на 2,65 пп. у 2021 році, що складає 35,92% та пп на 2,22 пп у 2022 році, що свідчить про автономність лише на 33,7%.

Водночас за відносно незмінного рівня частки довгострокових зобов'язань (14,47% - у 2020 році, 14,37% - у 2021 році та 13,92% - у 2022 році) має місце стійке зростання їх вартості. Так у 2020 році підприємства залучило на довгостроковій основі 210297,0 тис. грн, у 2021 році – це значення зросло на 14215,5 тис. грн. або 6,76%, а у 2022 році ще на 26222 тис. грн або 11,68%.

Проведений аналіз динаміки поточних зобов'язань вказує, що зростання вартості джерел фінансування активів підприємства у досліджуваному періоді відбувалось в основному за рахунок нарощення саме їх вартості. Як бачимо з табл. 2.1 при їх рівні у 2020 році 682392,5 тис. грн, у 2021 році спостерігається зростання на 167457,0 тис. грн або 13,78%, а у 2022 році – ще на 167457,0 тис. грн або 21,57%. Відповідно змінюється і частка у структурі пасивів: у 2020 році вона складає 46,96%. У 2021 році – вже 49,51%, а у 2022 році – переважає половинку всіх пасивів – 52,38%.

Проаналізуємо результати діяльності досліджуваного ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.2)

Дані табл. 2.2 вказують, що на досліджуваному підприємстві має місце динаміка погіршення результативності діяльності у 2021 році, із її відновленням, а подекуди і покращенням у 2022 році.

Аналіз обсягу виготовленої продукції підтверджує суттєве звуження обсягів діяльності у 2021 році порівняно з 2020 роком – на 10623 тис. тон або 12.75% та часткове відновлення значення даного показника – зростання на 9329 тис. тон або 11,2%, що є все меншим рівня 2020 року.

Аналогічна тенденції спостерігається, щодо показника чистого доходу від реалізації: скорочення у 2021 році склало 59662 тис. грн або 1,88%, з подальшим зростанням у 2022 році на 629430 тис. грн або 19,88%, що

відбулось переважно за рахунок зростання цін на молочну продукції.

Таблиця 2.2 – Аналіз результатів господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 роки

Показник	од. виміру	Роки			Відхилення значень 2021 р. від 2020 р.		Відхилення значень 2022 р. від 2021 р.	
		2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн	відносне, %	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Виготовлено продукції	Тис. тон	83288	72665	81994	-10 623	-12,75	9 329	11,20
Чистий дохід від реалізації послуг	Тис. грн	3 166 323	3 106 661	3 736 091	-59 662	-1,88	629430	19,88
Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн	2 657 868	2 784 504	3 090 847	126 636	4,76	306343	11,53
Валовий прибуток	Тис. грн	508 455	319 157	645 244	-189 298	-37,23	326087	64,13
Валовий прибуток на 1 т. виготовленої продукції	грн	6,10	4,39	7,87	-1,7	-28,05	3	56,96
Інші операційні доходи	Тис. грн	3332	23650	47 017	20 318	609,78	23 367	98,80
Адміністративні витрати	Тис. грн	33076	33130	37 602	54	0,16	4 472	13,50
Витрати на збут	Тис. грн	239378	254742	296 742	15 364	6,42	42000	16,49
Інші операційні витрати	Тис. грн	15995	34147	65 926	18 152	113,49	31779	93,07
Прибуток від операційної діяльності	Тис. грн	223338	20788	291 991	-202 550	-90,69	271203	1304,61
Інші фінансові доходи	Тис. грн	2539	1512	1 745	-1 027	-40,45	233	15,41
Фінансові витрати	Тис. грн	72302	87142	116 777	14 840	20,53	29 635	34,01
Інші витрати	Тис. грн	24739	57127	0	32 388	130,92	-57 127	-100,00
Витрати з податку на прибуток	Тис. грн	24192	0	22 202	-24 192	-100,00	22 202	
Чистий прибуток	Тис. грн	129547	-63319	155 639	-192 866	-148,88	218958	-345,80

Зростання вартості на молкосировину призвела до негативної тенденції, коли при скороченні обсягу виробництва у 2021 році на 12,75% відбулось зростання собівартості реалізованої продукції на 126636 тис. грн або 4,76%, крім того цей темп зростання перевищує темп зміни виручки від реалізації, що свідчить про неоптимальний асортимент продукції.

Відповідність темпів зростанні тріади показників: обсяг виробництва, виручка від реалізації та собівартість реалізованої продукції (11,2%-19,88%-11,53% відповідно) дозволяє припустити, що у 2022 році підприємству вдалось оптимізувати асортимент продукції, надавши перевагу тим номенклатурним позиціям, які формують прибуток підприємства.

Висунуті припущення цілком підтверджуються темпами зміни валового прибутку: у 2021 році від'ємних 37,23% на відміну від 64,13% у 2022 році та величиною валового прибутку на 1 т. виготовленої продукції: у 2020 році – 6,10 тис.грн, у 2021 році – лише 4,39 тис. грн і у 2022 році – 7,87 тис. грн.

Серед позитивних тенденцій, можна виділити те, що ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році вдалось збільшити величину інших операційних доходів до рівня 23650 тис грн, що на 20318 тис. грн або 609,78% є більшим за аналогічний показник 2020 року. Та у 2022 році ще раз майже вдвічі, зокрема на 23367 тис. грн або 98,07%.

Водночас у 2021 році суттєво збільшились і операційні витрати, зокрема адміністративні витрати зросли на 54 тис. грн або 0,16%, витрати на збут – на 15364 тис.грн або 6,42%, інші операційні витрати - на 18152 тис. грн або 113,49%, що одночасно зі зменшенням валового прибутку визначило скорочення прибутку від операційної діяльності на 202550 тис. грн або 90,69% порівняно із 2020 роком.

Порівняння рівнів цих витрат у 2022 році відносно 2021 року вказує, що адміністративні витрати зросли на 4472 тис. грн або 13,5%, витрати на збут – на 42000 тис.грн або 16,49%, інші операційні витрати - на 271203 тис. грн або 1304,61%.

Аналіз витрат доходів фінансової діяльності ТДВ «Яготинський



маслозавод» свідчить про нерентабельність цього напрямку: у 2020 році доходи склали 2539 тис. грн за рівня фінансових витрат 72302 тис. грн; у 2021 році – 1512 тис. грн та 87142 тис. грн; у 2022 році - відповідно 1745 тис. грн та 166777 тис. грн. що може бути пов'язане з витратами залучення поточних зобов'язань.

Як бачимо з табл. 2.2 у 2020 році підприємство було прибутковим (129547 тис. грн), у 2021 році – мало збиток – 63319 тис. грн, а у 2022 році – повернулось до зони прибутків і отримало 155639 тис. грн чистого доходу.

Доволі змістовним є аналіз доходів від реалізації (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Аналіз доходів від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Доходи	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення значень 2021 р. від 2020 р.		Відхилення значень 2022 р. від 2021 р.	
				абсол.	відносне, %	абсол.	відносне, %
Дохід від реалізації готової продукції, товарів, послуг у т.ч.	3 166 323	3103661	3 736 091	-62662,00	-1,98	632 430	20,38
Виручка від реалізації власної готової продукції, тис. грн	2 722 400	2561038	3355286	-161362,00	-5,93	794 248	31,01
Виручка від реалізації власної готової продукції, %	85,98	82,52	89,81	-3,5	-4,03	7,287	8,83
Виручка від реалізації товарів, тис. грн	439 101	537 998	372218	98 897,00	22,52	-165 780	-30,81
Виручка від реалізації товарів, %	13,87	17,33	9,96	3,5	25	-7,367	-42,51
Виручка від надання послуг, тис. грн	4 822	4 625	8587	-197	-4,09	3 962	85,66
Виручка від надання послуг, %	0,152	0,149	0,23	-0,003	-2,15	0,081	54,25

Як видно з табл. 2.3 основним джерелом формування доходів від

реалізації на ТДВ «Яготинський маслозавод» є виручка від реалізації власної готової продукції, яка у 2020 році складала майже 86% від загальної величини доходів від реалізації (2722400 тис. грн), а у 2021 році скоротилась на 161362 тис. грн та складала лише 82,52% (2561038 тис. грн), а у 2022 році – майже 90% (89,81%)

Водночас була позитивна тенденція зростання величини виручки від реалізації товарів у 2021 році, зокрема на 98897 тис. грн або 22,52%, але у 2022 році – відбулось її скорочення на 165780 тис. грн або 30,81%. У структурному значенні частка цього виду доходів зросла з 13,87% у 2020 році до 17,33% - у 2021 році, та скоротилась до 9,96% у 2022 році.

Виручка від надання послуг трохи скоротилась на 197 тис. грн або 4,09% у 2021 році, проте майже подвоїла своє значення у 2022 році – склала 8587 тис. грн або 85,66%. Відповідно її частка структурному значенні є незначною і складала 0,152%, 0,149% та 0,23% відповідно по роках досліджуваного періоду.

У табл. 2.4 нами зведено результати обрахунку коефіцієнтів фінансованого стану ТДВ «Яготинський маслозавод», а на рис. 2.14 наочно представлено динаміку проаналізованих показників.

Як видно з табл. 2.6 ТДВ на «Яготинський маслозавод» у 2021 році порівняно з 2020 роком суттєво скоротилась рентабельність активів: у 2020 році вона дорівнювала 15,368%, а у 2021 році лише 1,331%. Водночас 2022 рік демонструє повернення не тільки до рівня 2020 року, а й дещо вище, зокрема 1,205%, що на 14,876 пп. є більшим за відповідне значення 2021 року.

Аналогічну тенденцію можна спостерігати щодо показника рентабельності власного капіталу, який у 2020 році складав 23,11%, у 2021 році (через отриманий досліджуваним підприємством збиток) він має від'ємне значення – 11,285%, а у 2022 році знову є додатнім – 25,631%

Як показує розрахунок показника рентабельності операційної діяльності, то значення 2020 та 2022 року складають трохи більше 7%, а ось у 2021 році рівень цього показника демонстрував суттєве скорочення і склав

лише 0,669%, що було негативним явищем в діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.4 - Основні коефіцієнти фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення значень 2021 р. від 2020 р.		Відхилення значень 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне, пп	відносне, %	абсолютне, пп	відносне, %
Рентабельність активів, %	15,368	1,331	16,205	-14,037	-91,3	14,874	1117,5
Рентабельність власного капіталу, %	23,11	-11,285	25,631	-34,395	-148,8	36,916	-327,1
Рентабельність операційної діяльності, %	7,054	0,669	7,815	-6,385	-90,5	7,146	1068,2
Знос основних засобів, %	46,031	39,35	46,075	-6,681	-14,5	6,725	17,1
Оборотність активів	3,192	2,864	2,72	-0,328	-10,3	-0,144	-5,0
Забезпечення оборотних активів власними коштами	9,996	12,941	7,678	2,945	29,5	-5,263	-40,7
Фінансова стійкість	0,386	0,359	0,337	-0,027	-7,0	-0,022	-6,1
Показник заборгованості	0,614	0,641	0,663	0,027	4,4	0,022	3,4
Показник покриття	1,454	1,397	1,455	-0,057	-3,9	0,058	4,2
Швидка ліквідність	1,252	1,18	1,275	-0,072	-5,8	0,095	8,1
Абсолютна ліквідність	0,022	0,223	0,118	0,201	913,6	-0,105	-47,1

Також з табл 2.4 видно позитивну тенденцію у 2021 році щодо скорочення зносу основних засобів, який у 2020 році складав 46,031%, а у 2021 році за рахунок оновлення частини основних засобів скоротився до 39,350%. Водночас фізичне та моральне зношування основних засобів у 2022 році забезпечили знову високий рівень цього показника у 2022 році - 46,075%

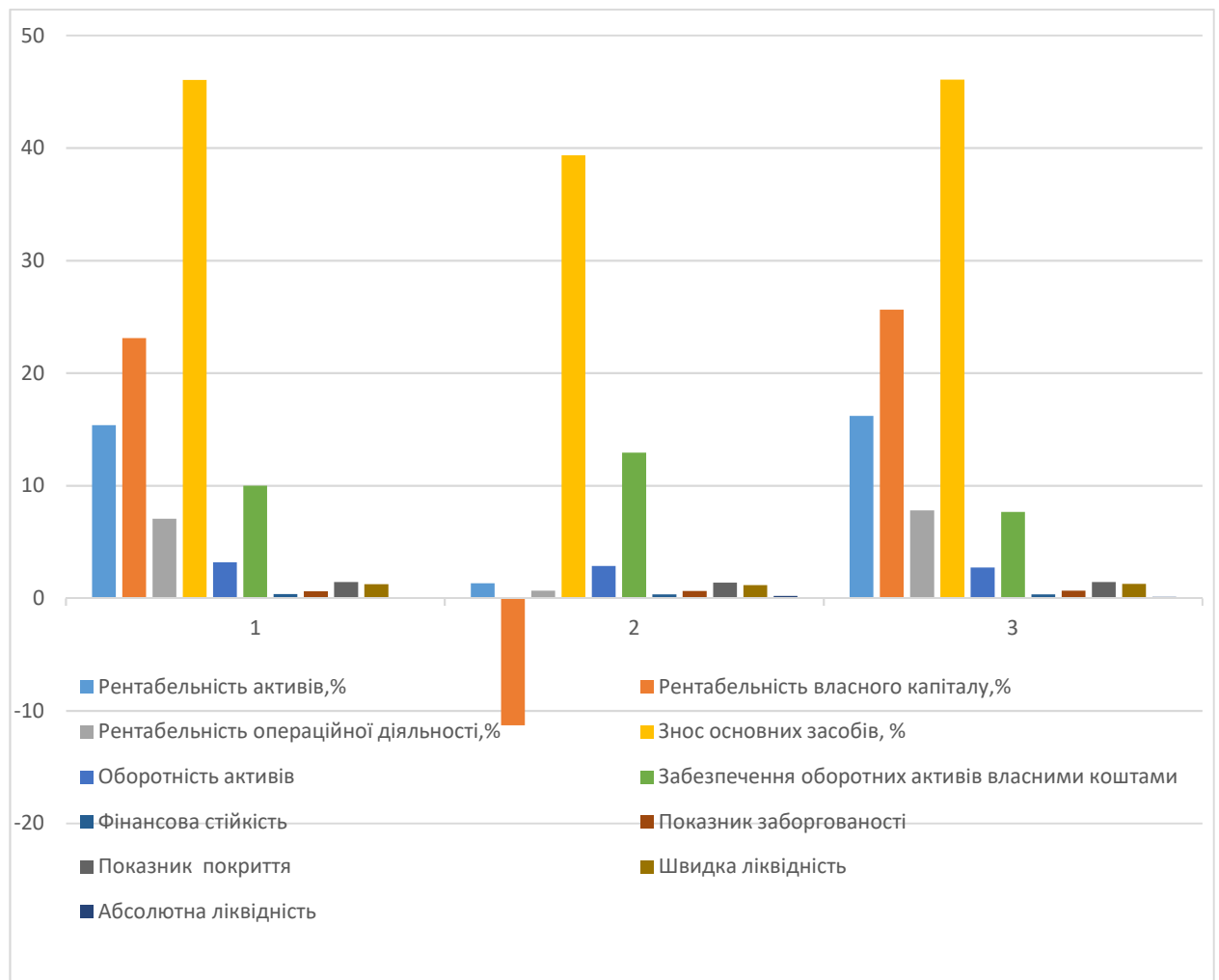


Рисунок 2.14 – Динаміка показників фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Впродовж усього досліджуваного періоду спостерігається уповільнення оборотності активів. У 2021 році вона скоротилась порівняно з рівнем 2020 року 3,193 об. на 10,3% і склала 2,864 об., а у 2022 році ще на 5,0% та становить тільки 2,72 об.

Аналіз показника забезпечення оборотних активів власними коштами вказує, що є зростання забезпеченості оборотних активів власними коштами з 9,996 рази у 2020 році до 12,941 рази у 2021 році, тобто на 29,458% та уповільнення до 7,678 рази у 2022 році, тобто на 40,7%.

На досліджуваному підприємстві поступово зростає рівень заборгованості, який у 2020 році складав 61,4%, у 2021 році – 64,1% а у 2022

році – вже 66,3%.

Усі показники ліквідності за досліджуваний період знаходяться в рекомендованих межах та свідчать про відповідність ліквідності активів ТДВ «Яготинський маслозавод» строковості його поточних зобов'язань.

### 2.3 Аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю та конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод»

Організація зовнішньоекономічної діяльності являє собою складний процес, що супроводжується ретельними дослідженнями кон'юнктури ринку, аналізом можливих покупців, налагодження міжнародних економічних відносин з іноземними партнерами та подальша співпраця з ними. Вагомими також є дослідження діяльності конкурентів на міжнародному ринку зокрема, а також виявлення власних слабких та сильних сторін.

Саме тому, для ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємствам необхідна певна структура, тобто опора, на яку вони будуть орієнтуватись при здійсненні зовнішньоекономічних операцій, та яка дасть базис для її подальшого розвитку в організації. Цей каркас забезпечує чітку роботу і розподіляє обов'язки та відповідальність між структурними одиницями організації. Структура управління ЗЕД відтворює побудову системи управління в даній сфері, тобто органи, служби, апарат, що здійснює управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

За даними Звіту про управління [56] середня кількість працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році складає 759 осіб. З них жінок на керівних посадах - 57 осіб, що становить 7,5%. У 2021 році цей показник складав 775 осіб, з яких на керівних посадах - 59 осіб, що становить 7,6%. Чинним положенням, за яким здійснюється матеріальна мотивація трудової діяльності працівників є «Положення по розподілу премії між підрозділами та окремими працівниками», а також безперервно створюються сприятливі

умови праці працівників як на виробництві, так і у допоміжних дільницях та службах.

Згідно зі Звітом про управління досліджуваного підприємства [56] структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» складається із загальних зборів учасників, наглядової ради та дирекції товариства. Центральним органом управління є загальні збори учасників, а Наглядова рада у період між проведенням загальних зборів і в межах своєї компетенції, яка визначена статутом досліджуваного підприємства, контролює і регулює діяльність виконавчого органу, тобто дирекції товариства. Водночас контроль за фінансово-господарською дирекцією здійснюється ревізійною комісією.

На рис. 2.15 наведено організаційну структуру управління ТДВ «Яготинський маслозавод».

Відповідно до представленої структури управління до вищого керівництва досліджуваного підприємства належать: директор, головний інженер, заступник директора з виробництва, заступник директора з комерційних питань, заступник директора з матеріально-технічного забезпечення. Безпосередньо директору досліджуваного підприємства підпорядковуються начальники відділу економіки виробництва, відділу кадрів, відділу охорони праці, головний бухгалтер, завідувач канцелярії та інші.

Наведена на рис. 2.15 організаційна структура демонструє, що управління діє за принципом розділення повноважень і відповідальності за окремими завданнями та прийняття рішень за вертикаллю. При чому управління здійснюється за лінійною схемою, в той час як функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій [56].

Дана структура, на нашу думку, має ряд недоліків, адже у розпорядженні генерального директора знаходиться занадто велика кількість підлеглих, а тому можуть бути недоліки з причин браку часу.

Вона затверджена рішенням Наглядової ради Товариства від 30.09.20 року

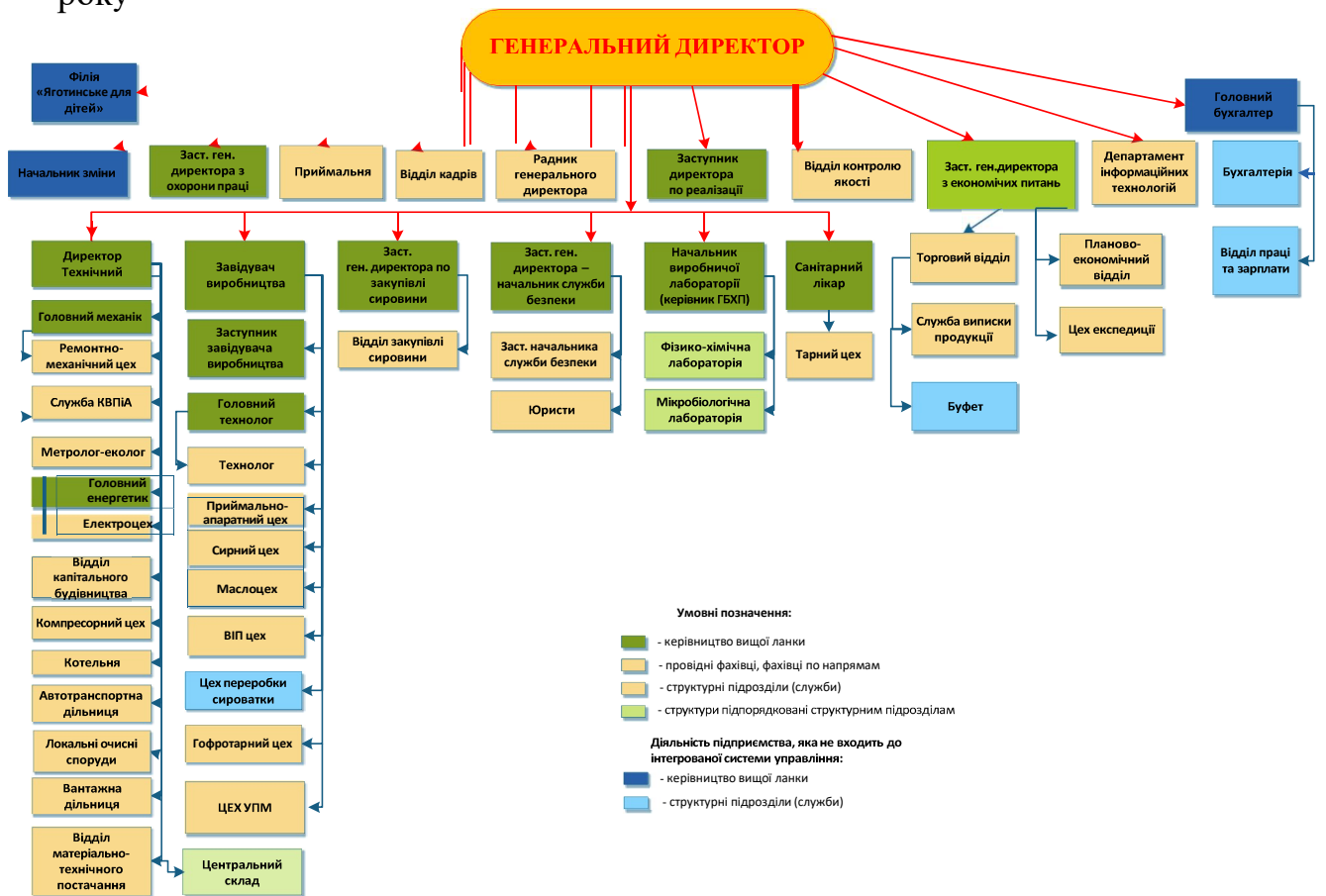


Рисунок 2.15 - Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Щодо аналізу професійного складу штату працівників ТДВ «Яготинський маслозавод», то відповідно оприлюдненої інформації на 31 грудня 2022 року :

- 214 працівників ТДВ "Яготинський маслозавод" мають вищу освіту,
- 72 працівника - середню спеціальну;
- 5 працівників поєднували роботу на підприємстві і заочне навчання у вищих навчальних закладах;
- 27 працівників пройшли навчання в Учбовому комбінаті "Славутич" та навчальному центрі "Теплобуд Компані".

Для порівняння у 2021 році аналогічні показники склали:

- 193 працівники мають вищу освіту;

- 92 працівника - середню спеціальну;
- 2 працівники поєднують роботу на підприємстві і заочне навчання у вищих навчальних закладах;
- 20 осіб пройшло підвищення кваліфікації безпосередньо на виробництві;
- 47 осіб - пройшло зовнішнє навчання;
- 40 працівників навчалося в Учбовому комбінаті «Славутич»,
- 97 осіб - в навчальному центрі «Теплобуд Компані».

В 2022 році молочна галузь України, як і інші галузі української економіки, суттєво постраждали внаслідок політичної нестабільності та падіння економіки. Врахувавши зміну структури виробництва молочної продукції описані вище, варто зазначити основних гравців внутрішнього ринку України, які мають зовнішньоекономічні операції.

Як вже зазначалось, наразі в Україні майже 80% ринку контролює 50 заводів, значна частина яких входить до складу великих холдингів.

Найбільшими холдингами на вітчизняному молочному ринку є:

1) «Терра Фуд», яке є лідером в Україні з виробництва фасованого вершкового масла і плавленого сиру. Свою продукцію «Терра Фуд» поставляє більш ніж в 40 країн, в тому числі на Близький Схід, в країни Північної Африки, на Балкани, а також в Китай, США і Північну Корею.

2) «Молочний Альянс», який є лідером за обсягами реалізації молока в Україні (22% ринку) та однозначним лідером з виробництва і експорту сухої молочної сироватки. Власну продукцію група експортує в 35 країн, в тому числі в арабсько-мусульманські країни. Ще є грудні 2015-го вона отримала сертифікати на експорт молочної продукції під ТМ «Славія» у Китай, а з 2016 має право експорту до країн ЄС. Загалом щорічно «Молочний альянс» о експортує біля 550 тон вершкового масла, 140 із яких до ЄС, 380 — до Марокко та Єгипту і 25 тон до ОАЕ.

Головним регулятором тарифного регулювання експорту молочних продуктів є мито. Ставки митного та не митного регулювання затверджуються Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України.



Відповідно методики обґрунтованої у першому розділі проведемо SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

Серед сильних сторін підприємства можна виділити те, що керівництво ТДВ «Яготинський маслозавод» постійно вивчає передові технології в галузі виробництва молочної продукції, аналізує ринкові тренди, смаки споживачів, стан та перспективи розвитку ринків молочних продуктів харчування і як наслідок – підприємство наразі проводить сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін з такою метою, що впровадженій об'єкт змін має приносити прибуток, а також те, що нові науково-технічні, технологічні і організаційні зміни необхідні для уникнення технологічного відставання, успішного просування продукції на ринках, підтримки конкурентоздатності.

Також керівництво ТДВ «Яготинський маслозавод» працює постійно над розробкою нових видів продукції, оновленням смаків продукції, вдосконаленням рецептури власної продукції, відповідно до потреб споживачів.

У Звіті про управління 2022 року наведено, що перспективами розвитку є покращення санітарного стану підприємства, впровадження більш глибокої обробки сировини, економія енергоресурсів. Керівний склад досліджуваного ТДВ «Яготинський маслозавод» постійно ставить завдання підвищення трудової дисципліни, відповідальності персоналу за результати роботи, вирішення питань подальшої гармонізації виробничих процесів, що дасть змогу не тільки покращити роботу в плані збереження ресурсів, а й формування серйозних перспектив покращення якості продукції, зокрема не тільки якості молока, яке заготовлюється, а й можливості його обробки та збереження на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Серед основних завдань розвитку у перспективі діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» адміністрацією визначено:

1. Розширення асортименту інноваційних функціональних продуктів харчування з пробіотиками та підвищеним вмістом білку на основі технічної бази ТДВ «Яготинський маслозавод» з застосуванням сучасних

технологій ультрафільтрації та ультрапастеризації, що значно посилить конкурентні позиції на високомаржинальних ринках продуктів з високою доданою вартістю та дасть можливість на рівних конкурувати не лише з українськими виробниками, а й транснаціональними компаніями, що працюють на нашому ринку.

2. Збільшення обсягів продажів за рахунок впровадження виваженої та економічно обґрунтованої цінової політики, проведення маркетингових активностей в медіа (телебачення, соціальні мережі) та підтримка лояльності споживачів регулярними ціновими акціями, особливо на соціально значущій категорії продуктів харчування.

3. Освоєння нових ринкових сегментів, зокрема, перспективного ринку молока з тривалими термінами придатності в пакуванні Тетра Пак, зміна рецептур йогуртів та наповнення їх додатковими функціональними добавками (натуральні фруктові-ягідні наповнювачі, пробіотики, вітамінні комплекси), розширення присутності в категорії HoReCa з ультрапастеризованим молоком, кисломолочним сиром великих форматів пакування, блочних сирів паста-філата для піцерій.

4. Залучення до активної співпраці регіональні мережі та розширення співпраці в західних регіонах з національними мережами супермаркетів, що надасть можливість потенційним покупцям здійснити свій намір з придбання наших традиційних та нових продуктів та збільшить питому вагу продажів на ринку.

Як наведено на сайті ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році усі капітальні інвестиції будуть направлені на модернізацію, реконструкцію, капітальний ремонт основних засобів.

Ще однією сильною стороною є широкий асортимент продукції, дохід від продажу якої у розрізі номенклатурних груп наведено у табл. 2.5, а собівартість окремих видів продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» визначають на основі розподілу загальної суми облікованих витрат на окремі види продукції пропорційно їх вартості за цінами реалізації.

Таблиця 2.5 - Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

Найменування номенклатурної групи	2020	2021	2022	Структура номенклатурних груп,%			Зміна в структурі ,пунктів	
				2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Масло	573 574	571 572	648 695	18,15	18,05	17,36	-0,1	-0,69
Сирно-творожна	290 352	314 630	410 330	9,19	9,94	10,98	0,75	1,04
Молоко	776 198	829 450	900 481	24,56	26,2	24,10	1,64	-2,10
Вершки	121 096	142 669	170 324	3,83	4,51	4,56	0,67	0,05
Сметана	342 428	432 234	494 840	10,83	13,65	13,24	2,82	-0,41
Кисломолочна	495 407	475 380	613 464	15,68	15,01	16,42	-0,66	1,41
Дитяче харчування	389 436	293 125	410 435	12,32	9,26	10,99	-3,06	1,73
Інша молочна продукція	171 994	107 263	87 522	5,44	3,39	2,34	-2,05	-1,05
Усього	3160 85	3166323	3 736 091	100	100	100	0	0

З табл 2.5 видно, що доходоформуєчими номенклатурними групами на ТДВ є масло (частка відносно стійка і складає близько 18%), молоко (частка у 2020 році складала 24,56%, у 2021 році зросла до 26,2%, у 2022 році – скоротилась до 24,1% ) та кисломолочна група (частка у 2020 році складала 15,68%, у 2021 році скоротилась до 15,01%, у 2022 році – зросла до 16,42%).

Заслуговує на увагу керівництва факт скорочення доходів від реалізації дитячого харчування у 2021 році (зменшення складає 96311 (293125-389436) тис. грн або 24,73%) та іншої молочної продукції (зменшення складає 64731 (107263-171994) тис. грн або 37,64%). У 2022 році абсолютне значення виручки від дитячого харчування зросло на 117310 (410435-293125) тис. грн або на 40%, а у структурі збільшення складає 1,73 пункти. Щодо іншої молочної продукції – тенденція скорочення прослідковується як в абсолютному значенні, так і в її частці у загальній сумі доходів (у 2022 році лише 2,34%).

Враховуючи це, керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» варто розуміти, що низька собівартість продукції – основа конкурентоздатності бізнесу. Собівартість продукції підприємств молочної галузі поставлена в пряму залежність від собівартості, досягнутої на молочних комплексах. Підприємства з виробництва і переробки молока мають бути однаково зацікавлені у постачанні доступної молочної продукції у повному асортименті на полиці наших магазинів.

Враховуючи відсутність зростання платоспроможності вітчизняного населення, на нашу думку, зростання відпускних цін замість зниження собівартості – є дорогою «у нікуди». Така стратегія програшна для ринку, адже вітчизняний споживач і так витрачає на продукти харчування понад 2/3 доходу. Саме тому, не на пошук виправдань для необґрунтованого, ситуативного росту цін на молочну продукцію, а на зменшення собівартості мають бути спрямовані зусилля досліджуваного підприємства.

Відповідно до Розпорядження «Про облікову політику та організацію ведення бухгалтерського обліку на підприємстві» у ТДВ «Яготинський

маслозавод» застосовується в основному виробництві простий метод калькулювання. Оцінка ступеня завершеності операцій з надання послуг здійснюється шляхом вивчення виконаної роботи [56].

Таким чином, SWOT-аналіз ТВД «Яготинський маслозавод» має такий вигляд : (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 - SWOT – аналіз ТВД «Яготинський маслозавод»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вхід до групи «Молочний Альянс»</li> <li>- Висока якість товару</li> <li>- Висококваліфіковані працівники</li> <li>- Налагоджені стосунки із постачальниками та споживачами</li> <li>- Широкий асортимент продукції</li> <li>- лояльність споживача до продукції</li> <li>- Наявність нових технологій та нового обладнання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня фінансова база для розширення діяльності</li> <li>- недостатньо вивчений внутрішній ринок збуту</li> <li>- відсутність ретельного дослідження зовнішніх можливостей</li> <li>- недостатність оборотного капіталу для оперативного реагування на збільшення попиту</li> <li>- висока собівартість сировини через скорочення молочного тваринництва</li> </ul>
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обслуговування додаткових груп споживачів або проникнення на нові ринки, у т.ч. міжнародні ринки</li> <li>- Розширення асортименту</li> <li>- Зайняття міцного положення на ринку сухого молока</li> <li>- Заохочення інвесторів для залучення додаткових коштів на розвиток підприємства</li> <li>- Розвиток на Інтернет-ринку;</li> <li>- Можливість державної підтримки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Еміграція робочої сили</li> <li>- Енергетична криза</li> <li>- Втрата клієнтів через війну</li> <li>- ризик пошкодження внаслідок військових дій</li> <li>- ризик втрати ринків збуту в зв'язку з активними воєнними діями на сході та півдні України</li> <li>- Можливість виходу на ринок нових конкурентів</li> <li>- Економічна нестабільність та зміни в законодавстві</li> <li>- значна залежність від цін на енерго ресурси та сировину</li> <li>- зміни в смаках та потребах споживачів</li> <li>- -зниження доходів споживачів</li> </ul>

Отже, наведений SWOT-аналіз показує всі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що існують для нього з боку зовнішнього середовища. За наведеними даними можна зробити висновок, що ТДВ «Яготинський маслозавод» володіє значною кількістю сильних сторін, за рахунок яких можна втілити можливості та оминати загрози, окрім того можливості дають змогу боротися зі слабкими сторонами, зменшуючи їх негативний вплив

#### Висновки до другого розділу

Отже, проведений аналіз засвідчив, що «Яготинський маслозавод» є одним з найбільших національних виробників молочної продукції. Це підприємство входить до складу холдингу «Молочний альянс» із чисельністю персоналу понад 900 чол і власною торгівельною маркою «Яготинське».

Підприємство займається виробництвом цільномолочної продукції, сухої демінералізованої молочної сироватки, вершкового масла та м'яких сирів.

Основним асортиментом досліджуваного підприємства є йогурт, кефір, олія, молоко та молочні продукти, питна закваска, вершки, сметана, сироватка молочна, геролакт, м'які та кисломолочні сири.

Наразі підрозділи досліджуваного підприємства включають 17 ємностей загальним обсягом 92 м<sup>3</sup> для виготовлення різних видів кисломолочної продукції; дві установки для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 л/год; фасувальних автоматів та ємностей для ферментації.

Аналіз фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» вказав, що на рівень прибутку від реалізації продукції досліджуваного підприємства впливає зміна показника собівартості реалізованої продукції. Збільшення витрат на 1 гривню продукції характеризує неефективну роботу підприємства з впровадження нової техніки, підвищення продуктивності праці та

кваліфікаційного рівня працівників, нераціонального використання ресурсів.

Провівши аналіз факторів макросередовища було виявлено можливості компанії, серед них збільшення якісної молочної продукції, зменшення собівартості та збільшення споживачів, які будуть купувати продукцію онлайн. Щодо загроз компанії, то це збільшення податків, збільшення собівартості реалізованої продукції, зменшення попиту на продукцію через купівлю товарів-субститутів, зменшення кількості надоїв молока та зменшення висококваліфікованих працівників. Компанія повинна реалізувати свої можливості, це дасть змогу вийти на новий рівень і утримати дану позицію. Стосовно загроз, то їх потрібно вирішувати як найшвидше, адже ігнорування подібного може призвести до втрати того, що має компанія на даний момент.

### **3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

#### **3.1 Стратегічні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Організація діяльності вітчизняних підприємств, які функціонують на ринку молока і молочної продукції, сьогодні вимагає обґрунтованих раціональних дій, оскільки не тільки зовнішнє середовище, а й самі підприємства та їх товарне пропонування під впливом часу та обставин істотно змінюються. Важливу роль у підвищенні ефективності господарювання та розвитку, посиленні конкурентних ринкових позицій відіграють маркетинг, сучасні його методи та інструментарій. Питання маркетингового забезпечення підприємств і продукції молочної промисловості та практичного застосування збалансованого маркетингового інструментарію з урахуванням специфіки галузі потребують адаптації до сучасного етапу розвитку економіки та подальшого наукового обґрунтування. Це пояснюється тим, що підвищення рівня складності ринку молочної продукції у цілому і поведінки кожного суб'єкта зокрема зумовлює необхідність перегляду дієвості існуючих та розроблення нових, більш ефективних в умовах динамічного середовища маркетингових заходів і програм у межах маркетингової концепції

Основними чинниками, що зумовили потребу в застосуванні прийомів і принципів маркетингу на підприємствах молочної промисловості, є зростання вимог споживачів до молочної продукції, необхідність самостійного пошуку ринків збуту продукції, у тому числі і за кордоном, значне насичення ринку молокопродуктами та загострення конкурентної боротьби. При цьому товарний асортимент та інші складники комплексу маркетингу на



підприємствах потребують ефективної організації для підтримання достатнього рівня функціонування, закріплення ринкових позицій. Усі процеси, що протікають на молокопереробних підприємствах, мають бути добре регульованими, а маркетинг дає змогу налагодити зворотні зв'язки з ринком та надавати відомості про ринкову ситуацію. [57, с. 84].

Метою стратегічно орієнтованої діяльності підприємств молочної галузі має бути концентрація уваги на потребах покупця, а також отримання прибутку за рахунок конкурентних переваг, зміцнення позицій на ринку, розширення обсягів виробництва та реалізації вироблених молокопродуктів. Організація удосконалення управління молокопереробних підприємств має базуватися на сучасній інформаційній системі, охоплювати питання орієнтації на потреби споживачів, розроблення та прийняття управлінських рішень, диференційованого підходу до ринків та їхніх сегментів, використовувати програмно-цільовий метод і комплексний підхід до досягнення поточних та стратегічних цілей розширення попиту й пропозиції молочної продукції (табл 3.1.).

Основними принципами формування конкурентних переваг на підприємствах молочної галузі є:

- спрямованість на досягнення кінцевого результату всієї виробничо-збутової діяльності, тобто на доходну реалізацію молочної продукції на ринку;
- комплексний підхід до досягнення поставлених цілей, за якого сукупність засобів маркетингу забезпечує умови для успішної збутової діяльності підприємства;
- комплексний підхід до вирішення проблем відповідно до наявних ресурсів і можливостей підприємства;
- створення умов для максимального пристосування виробництва до вимог та умов ринку молока і молочної продукції;
- відкритість до споживачів, їхніх потреб та побажань, активне пристосування і вплив на них;

Таблиця 3.1 - Особливості побудови ефективної системи управління підприємств молочної галузі

Особливості	Форми прояву
Склад молокопродуктового підкомплексу	До молокопереробної промисловості входять взаємопов'язані елементи – тваринницькі підприємства та молокопереробні підприємства. Будь-які істотні зміни в економічній політиці держави позначаються на цілісності всього ланцюга.
Молочна промисловість виробляє продукти першої необхідності	Молокопродукти потребують своєчасного виробництва в необхідній кількості та асортименті з урахуванням віку, національних традицій, стану здоров'я споживачів; продукт має здатність швидко псуватися, тому потребує оперативності постачання, відповідної упаковки та транспортування; формує цінову нееластичність попиту та диспаритет цін на молоко-сировину і кінцеву молочну продукцію, що потребує гнучкої державної політики підтримки товаровиробника.
Виробництво молока-сировини	Скорочення обсягів виробництва молока-сировини с.-г. підприємствами є однією з причин сировинних проблем, які виявляються не лише у самому зменшенні виробництва, а й у її якості та підвищенні цін на неї. Виробничі можливості дрібнотоварного виробництва молока-сировини не спроможні сформуванати потужний обсяг сировинної бази, а санітарно-гігієнічні умови отримання в них молока не в змозі забезпечити його належну якість. Забезпечити відповідну якість молока-сировини можуть лише с.-г. підприємства, у яких здійснюються механічне доїння, очистка та охолодження, тобто дотримується технологічний процес виробництва молока-сировини.
Конкурентоспроможність молокопереробної галузі	Значною мірою залежить від: рівня освоєння потужностей молокопереробних підприємств; динамічного надходження молока-сировини для переробки; якості надходження молока-сировини для переробки; вартості продукції; технологічних передумов; рівня маркетингового забезпечення діяльності молокопереробних підприємств.
Альтернативні джерела забезпечення молочної галузі сировиною	Зростання імпорту молочної сировини, консолідація з постачальниками сировини, інвестування в розвиток власної сировинної бази, зміни технології виробництва молочних продуктів; інвестування в розвиток власної сировинної бази шляхом створення сучасних молочних ферм.
Розвиток виробництва готової молочної продукції	Зосередження виробництва на великих підприємствах, оскільки саме великі переробні підприємства здатні мобільно реагувати на кон'юнктурні зміни ринку; мають змогу вкладати значні кошти в модернізацію виробництва, розширювати асортимент продукції, збільшувати збутовий ринок.

- гнучкість у досягненні поставленої мети через реакцію на постійні зміни у макросередовищі ринку;

- орієнтація діяльності підприємств молочної галузі на тривалий результат та розвиток.

- створення умов для максимального пристосування виробництва до вимог та умов ринку молока і молочної продукції;

- відкритість до споживачів, їхніх потреб та побажань, активне пристосування і вплив на них;

- гнучкість у досягненні поставленої мети через реакцію на постійні зміни у макросередовищі ринку;

- орієнтація діяльності підприємств молочної галузі на тривалий результат та розвиток.

Дерев'яно О.Г. у статті «Оцінювання активності репутаційного менеджменту підприємств харчової промисловості України» [58] визначає, що на основі попередніх аналітичних розвідок було сформовано перелік репутаційних чинників, що впливають на ставлення споживачів до підприємств харчової промисловості:

- Репутація компанії (ТМ),
- Якість товарів,
- Співвідношення "ціна – якість",
- Випуск компанією інноваційних (нових) продуктів,
- Соціальні проекти, благодійність, спонсорство,
- Виконання компанією своїх зобов'язань перед партнерами й інвесторами вчасно та в повному обсязі,
- Доступність інформації про компанію у ЗМІ,
- Активність компанії у new-media (сайт, сторінки компанії / брендів компанії у соціальних мережах, блоги),
- Відсутність негативних інформаційних приводів у ЗМІ,
- Адекватна й оперативна реакція компанії на появу негативних інформаційних приводів.

На рис. 3.1 наведено значущість репутаційних чинників, що впливають на ставлення споживачів до підприємств харчової промисловості за шкалою [0–10], де 0 – зовсім не важливо, 10 – дуже важливо



Рисунок 3.1 - Значущість репутаційних чинників, що впливають на ставлення споживачів до підприємств харчової промисловості [58]

Як видно з рис. 3.1 найбільш значущими виявились фактори «продуктової групи», зокрема якість товарів (9,40 з 10) та співвідношення «ціна-якість» (9,34), наступними за значущістю опитані респонденти визначили «випуск компанією інноваційних продуктів» (6,60). Як бачимо також значимими виділено так звані «інформаційно-репутаційні фактори»: реакція компанії на негативні інформаційні приводи в ЗМІ (6,44), відсутність негативних інформаційних приводів (6,32) та доступність інформації про компанію (6,20). Отже, конкурентні переваги вітчизняних підприємств харчової промисловості серед споживачів значно більшою мірою визначають чинники якості продуктів, ніж медіа-активності компанії.

В межах стратегії стимулювання збуту цікавим є управління відносинами з клієнтами (CRM – Custom Relation Management).

Терміном CRM визначають, як правило, не тільки інформаційні системи, що містять функції управління відносинами з клієнтами, а й саму

стратегію орієнтації на клієнта. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб об'єднати різні джерела інформації про клієнтів, продажі, відгуки на маркетингові заходи, ринкові тенденції [60].

CRM – це певна ідеологія бізнесу у питанні побудови відносин із клієнтом. Але утилітарно це – певне програмне забезпечення, що автоматизує процес збору інформації про клієнта для подальшого аналізу [61].

За рівнем обробки інформації і розв'язання завдань розрізняють такі типи CRM-систем :

1. Операційні CRM, головне завдання яких підвищити лояльність клієнта в процесі безпосереднього контакту з ним. Такі системи спрощують взаємодію з клієнтами, систематизують дані про заявки і угоди, виставляють рахунки тощо.

2. Аналітичні CRM, метою яких є аналіз накопиченої інформації про клієнтів і продажі для формування більш ефективної стратегії. Такі системи вміють: – сегментувати клієнтську базу;

- визначати цінність клієнта;
- аналізувати їхню рентабельність;
- моніторити поведінку клієнтів на кожному етапі операції;
- показувати розподіл угод у «воронці продажів»;
- аналізувати динаміку продажів;
- аналізувати ефективність маркетингових інструментів;
- прогнозувати обсяг продажів.

3. Колабораційні CRM (CRM взаємодії), які налагоджують комунікації з клієнтами для збору зворотного зв'язку, що допомагає скоригувати асортимент товарів, цінову політику, а також процес обслуговування покупців [62].

Ми пропонуємо застосувати PERFECTUM CRM (Україна), яка включає аналіз дзвінків, аналітику, базу клієнтів, діаграму Ганта, документообіг, інструменти Маркетингу, інтеграція з поштою, телефонією, модуль KPI, звіти,

проектний менеджмент, роботу з рахунками і платежами, складський облік. Статистику, управління замовленнями та фінансовий облік.

Прогнозуємо наступні показники:

- користувачами CRM-системи будуть 50 співробітників;
- ставка дисконтування приймається рівною 16%.

Сплановано витрати на проект:

- ціна ліцензії CRM-системи складає 500 грн з особи на місяць, що за рік складе 6000 (12\*500) грн, а в цілому по проекту 300000 (50\*6000) грн.
- купівля додаткового технічного і програмного забезпечення: додатковий сервер баз даних (ціна серверу 420000 грн., ціна програмного забезпечення 25000 грн).
- консалтинг: для інтеграції систему необхідно залучення додаткових спеціалістів. Послуги первинного консалтингу становитимуть 77000 грн., із додатковим щорічним обслуговуванням вартістю 10000 грн.
- витрати на систематизацію внутрішніх бізнес-процесів. Створення робочої групи із числа спеціалістів підприємства, які будуть витрачати 20% свого часу. Отже, внутрішні трудові витрати на проектування CRM складуть 22200 грн.
- витрати пов'язані з впровадженням системи та навчанням персоналу, відповідно 10000 та 20000 грн.
- амортизаційні відрахування, які згідно класифікації основних засобів, належить до 2-гої амортизаційної групи, термін корисного використання для якої дорівнює 3 роки. За нормативним методом нарахування амортизації сума амортизаційних відрахувань складе 14000 (42000/3) грн.

Розрахунок витрат на впровадження CRM-системи зведено до табл 3.2. З табл 3.1. видно, що витрати на впровадження CRM-системи складають 2215,2 тис. грн

Наступним етапом проведемо економічне обґрунтування запропонованого заходу.

Таблиця 3.2 – Загальні витрати на впровадження CRM-системи, грн.

Назва	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Всього
Ліцензійні відрахування	300000	300000	300000	300000	1200000
Технічне та програмне забезпечення	445000	-	-	-	445000
Консалтинг	77000	10000	10000	1000	98000
Розробка бізнес-процесів	22200	-	-	-	22200
Впровадження	10000	-	-	-	10000
Навчання	20000	-	-	-	20000
Амортизаційні відрахування	140000	140000	140000	-	140000
Всього	1 014 200	450 000	450 000	301 000	2215200

*Джерело: побудовано автором*

Розрахунки проводимо за 3 варіантами:

- найбільш ймовірний – зростання прибутку від операційної діяльності на 5 % щорічно, що складе чистого приросту 14599,5 (291 991\*0,05) тис. грн., а величина такого прибутку у 2024 році складе – 306590,55 тис. грн. Аналогічним чином спрогнозовано рівні прибутку від операційної діяльності на 2025-2027 роки.

- оптимістичний варіант передбачає зростання прибутку від операційної діяльності за рахунок сприятливої ринкової ситуації щорічно на 10%, що складе 29 199,1 (291 991\*0,1) тис. грн. або 321190,1 тис. грн прибутку від операційної діяльності у 2024 році. Аналогічним чином спрогнозовано рівні прибутку від операційної діяльності на 2025-2027 роки.

- песимістичний варіант передбачає за рахунок впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища скорочення прибутку від операційної діяльності на 10 %, що складе 29 199,1 (291 991\*0,1) тис. грн або 262791,9 тис. грн у 2024 році. Аналогічним чином спрогнозовано рівні прибутку від операційної діяльності на 2025-2027 роки.

В табл. 3.3 на підставі складених прогнозів по прибутку визначимо грошові потоки даного проєкту за різних сценаріїв з врахуванням дисконтування.

Таблиця 3.3 – Прогнозування грошових потоків проекту запровадження CRM-системи на 2024-2027 роки за різних сценаріїв, тис.грн.

Показники	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Найбільш імовірний сценарій				
1. Чистий прибуток	306590,6	306590,6	306590,6	306590,6
2. Амортизація	140	140	140	0
3. Грошовий потік	306730,6	306730,6	306730,6	306590,6
4. Коефіцієнт дисконтування	0,863	0,7353	0,641	0,552
5. Дисконтований потік щорічний	264708,5	225539,0	196614,3	169238,0
6. Дисконтований потік разом	856099,7			
Оптимістичний сценарій				
1. Чистий прибуток	321190,1	321190,1	321190,1	321190,1
2. Амортизація	140	140	140	0
3. Грошовий потік	321330,1	321330,1	321330,1	321190,1
4. Коефіцієнт дисконтування	0,863	0,7353	0,641	0,552
5. Дисконтований потік щорічний	277307,9	236274,0	205972,6	177296,9
6. Дисконтований потік разом	896851,4			
Песимістичний сценарій				
1. Чистий прибуток	262791,9	262791,9	262791,9	262791,9
2. Амортизація	140	140	140	0
3. Грошовий потік	262931,9	262931,9	262931,9	262791,9
4. Коефіцієнт дисконтування	0,863	0,7353	0,641	0,552
5. Дисконтований потік щорічний	226910,2	193333,8	168539,3	145061,1
6. Дисконтований потік разом	733844,5			

У табл. 3.3. наведено розрахунок чистої поточної вартості проекту (NPV) та індексу прибутковості (PI) за різних сценаріїв.



Таблиця 3.4 – Основні показники економічної ефективності проекту запровадження CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Найбільш імовірний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Інвестиції, тис.грн	2215,2	2215,2	2215,2
Дисконтований потік, тис. грн	856099,7	896851,4	733844,5
Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис. рн.	853982,4	894734,1	731727,2
Індекс прибутковості (PI)	386,5	404,9	331,3
Термін окупності проекту, років	0,0025	0,0024	0,0030

*Джерело: побудовано автором*

CRM-системи надають інструменти для взаємодії менеджерів з клієнтами, збільшення продажів, отримання правильного уявлення про найприбутковіші групи клієнтів, контролю дій працівників та аналізу ефективності їхньої роботи, автоматизації бізнес-процесів компанії, зростання продуктивності роботи усіх відділів, розвитку наявного потенціалу компанії, створення єдиного комунікаційного простору для співробітників, можливості швидкого реагування на зміни потреб клієнтів і ринку.

### 3.2. Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Однозначним викликом для усієї молокопереробної промисловості стала військово агресія Росії у 2022 році. Водночас, як відмічає Шевченко О., т.в.о. Голови Держпродспожив служби, наразі з'явилися напрямі відкриття нових ринків для експорту української молочної продукції. Так, завдяки близькій географії та співпраці з ЄС у 2022 році було зосереджено особливу увагу на європейському ринку, але не зупинялась робота і по окремих ринках. На цей час Держпродспожив служба веде перемовини та працює над входом на ринки Канади, Китаю та інших країн. Вже у 2022 році відкрили свої ринки

для української молочної продукції Кенія і Домініканська Республіка.( рис. 3.2.) [47].

### **Підприємства, яким було надано дозволи на експорт під час військових дій в Україні**

ТОВ "Люстдорф"	Вінницька область
ТОВ "Органік Мілк"	Житомирська область
ТОВ "Лубенський молочний завод"	Полтавська область
ТОВ "Радивилівмолоко"	Рівненська область
ПрАТ "Тернопільський молокозавод"	Тернопільська область
ПрАТ"Ічнянський молочно-консервний комбінат"	Чернігівська область
ТОВ "ТЕРРАФУД"	Вінницька область
ТОВ "ТЕРРАФУД"	Київська область
ПП "Білоцерківська агропромислова група"	Полтавська область
ТОВ "МК «Галичина»"	Львівська область

Рисунок 3.2 – Прямі конкуренти, щодо зовнішньоекономічних операцій ТДВ «Яготинський маслозавод»

«Через війну ця робота ускладнюється, оскільки з безпекових міркувань не відбувся жоден аудит в Україні ні у 22-му, ні у 23-му році. Ми намагалися переходити на дистанційний формат з деякими країнами, і маємо успішні кейси та продовжуємо працювати, щоб таку чудову практику поширити на інші країни», відмічає Ольга Шевченко [47].

Проте варто визнати, що факт високої активності виробників у напрямі пристосування виробництва до європейських вимог, зокрема, 45 операторів ринку мають право на доступ до європейського ринку, з яких 19 отримали право експорту у 2022 році, а ще 5 - у поточному 2023 році, для ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про посилення конкуренції на зовнішніх ринках, доступ до яких досліджуваному підприємству було відкрито ще у 2016 році.

Отже, зовнішньоторговельні операції з молочними продуктами здійснюються згідно законодавства України у сфері регулювання зовнішньоекономічної діяльності. При цьому при експорті молочних продуктів застосовуються заходи тарифного і нетарифного регулювання, а оскільки молочні продукти входять до продовольчих товарів, то до них застосовується жорсткий радіологічний, екологічний та фіто санітарний контроль [57]

Нами запропоновано зовнішньоторговельний договір з експорту молочних продуктів (додаток Г), який регламентує зовнішньоторговельну операцію у сфері міжнародної торгівлі, що містить в собі статті за якими здійснюються експорт чи імпорт зазначеної продукції.

На основі даних розробленого договору розрахуємо обґрунтуємо доцільність здійснення зовнішньоторговельної угоди з експорту закваски із наповнювачем «Яготинська» за умовним зовнішньоекономічним контрактом.

Першим етапом обчислимо загальні витрати для реалізації договору, які включатимуть:

- витрати, пов'язані з експортом;
- витрати, пов'язані з митним оформленням експорту вантажу.

Визначимо складові витрат, пов'язаних з експортом вантажу: .

– транспортні витрати (включно з операціями розвантаження/навантаження) = 3 000 \$ = 109092,0 грн. відповідно офіційного курсу НБУ, який станом на 30.11.2023 року складав 1 долар = 36,364 грн

– виклик митного інспектора – 30 \$ або 1090,9 грн.

– страхування = 80 000 \* 0,02 = 1 600\$ або 58182,4 грн.

– оформлення вантажно-митної декларації (ВМД) коштує 1149 грн [58]. Вся продукція відноситься до однієї категорії товарів (код 2203), тому на одну машину буде оформляться одна ВМД, додаткові листи не потрібні, буде відправлено 25 машин. Отже оформлення ВМД буде коштувати: 1149\*15 = 17235 грн. або 474 \$.

– сертифікати походження видаються Торгово-промисловою палатою і коштують 320 грн. за один сертифікат [58]. Необхідно врахувати те,

що на кожну машину потрібно оформлювати такий сертифікат, а тому витрати на отримання сертифікатів складуть :

$$320 * 15 = 4800 \text{ грн. або } 132\$.$$

Таким чином загальні витрати, пов'язаних з експортом (Ve) складуть:

$$3000 + 30 + 1600 + 474 + 132 = 5\,236 \$, \text{ або}$$

$$109092,0 + 1090,9 + 58182,4 + 17235 + 4800 = 190402,6 \text{ грн}$$

Визначимо вартість витрат, пов'язаних з митним оформленням експорту вантажу, до яких включено:

- сплату експортного мита у розмірі 0,2 євро за 1 кг вантажу. Вантаж включає 100000 упаковок по 450 мл, що складе разом 50 000 кг. Отже,  $50000 \text{ кг} * 0,2 \text{ євро} = 10\,000 \text{ євро} = 10\,700 \$$  або 389094,8 грн;

- сплату митних зборів, яка обчислюється як 0,2% від ціни договору, тобто складають

$$80\,000 \$ * 0,2\% = 16 \$ \text{ або } 581,8 \text{ грн}$$

- акцизний збір, який на закваску, яка не є підакцизними товарами, нараховуватись не буде;

Що у підсумку складе:  $10700 + 16 = 10716\$$  або 389676,6 грн.

Маючи прогнози, щодо витрат, пов'язаних з експортом, зробимо прогноз валового доходу від експортних операцій, як різниці між валютною виручкою і вартістю витрат, пов'язаних з реалізацією зовнішньоекономічного договору:

$$80000 - (5236 + 10716) = 64048\$ \text{ або } 2329041,5 \text{ грн.}$$

Додатково обчислимо вартість витрат, пов'язаних із розрахунками з бюджетом

При обчисленні, було враховано, що повернення сплаченої суми ПДВ при експорті, враховуючи, те, що ТДВ «Яготинський маслозавод» займається виробництвом закваски на експорт із придбаної сировини, ПДВ буде складатись виключно з суми нарахованого мита та митих зборів, що складе:

$$(10\,700 + 16) * 0,2 = 2143,2 \$ \text{ або } 77935,3 \text{ грн.},$$

Сума сплаченого ПДВ складе :

$$(80\,000 + 5\,236) * 0,2 = 17\,047,2 \$ \text{ або } 619\,904,4 \text{ грн.}$$

Отож, чистий дохід від реалізації запропонованої зовнішньоекономічної операції складе:

$$64\,048 \$ - 17\,047,2 \$ = 47\,000,8 \$ \text{ або } 1\,709\,137,1 \text{ грн.}$$

Наступним етапом обчислимо прогнозований рівень витрат на податок на прибуток (18% від суми отриманого прибутку до оподаткування), який складе:

$$47\,000,8 * 0,18 = 8\,460,1 \$ \text{ або } 307\,644,7 \text{ грн.}$$

Що дозволить визначити рівень чистого прибутку, тобто різниці прибутку до оподаткування та податку на прибуток:

$$47\,000,8 - 8\,460,1 = 38\,540,7 \$ \text{ або } 1\,401\,494,0 \text{ грн.}$$

Маючи прогнозовану величину чистого прибутку, розрахуємо рентабельність зовнішньоторговельної угоди, як відношення чистого прибутку до валютної виручки :

$$38\,540,7 / 80\,000 * 100\% = 48,17\%.$$

Проведені обчислення вказують, що ефективність запропонованої угоди експорту закваски «Яготинська» є високою, адже рентабельність угоди складає 48,17%. Водночас, дане твердження не є остаточним, адже сформульоване без використання коефіцієнтного аналізу та врахування витратних складових.

Собівартість 1 упаковки закваски «Яготинська» — 20 грн., відповідно собівартість всієї партії (100 000 упаковок) - 2 000 тис. грн. У перерахунку на валютний еквівалент собівартість складає: 1 упаковка закваски 0,55 \$ , а собівартість 100 000 упаковок, відповідно 55 000 \$.

Коефіцієнт ефективності експорту визначимо за формулою:

$$E_{EX} = \frac{Ve}{Ct+Vex+Vopr} \quad (3.1)$$

Де  $E_{ex}$  – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

$V_e$  – Виручка від експорту - 80 000 \$

$C_m$  – собівартість товару - 55 000 \$

$V_{ex}$  - Витрати, пов'язані з експортом - 4 630 \$

$V_{org}$  – організаційні витрати = 606\$

$$E^b = 80\,000 \$ / (55\,000 \$ + 4\,630 \$ + 606 \$) = 1,328 > 1$$

Як вказує розрахунок базового коефіцієнту ефективності експорту, який складає 1,328 і є більший за одиницю - експорт ефективний. Але підсилено проведене обґрунтування, з'ясуванням, чи експорт товару є більш вигідною операцією, ніж продаж цього товару на внутрішньому ринку. Для цього використаємо формулу альтернативного коефіцієнту ефективності експорту:

$$E_{ex}^a = \frac{V_e - C_t - V_{ex} - V_{org}}{V_v - C_t} \quad (3.2)$$

де  $E_{ex}^a$  – альтернативний коефіцієнт ефективності експорту;

$V_v$  — внутрішній виторг (виторг від продажу товару у середині країни), який за прогнозом складає 65 000 \$

$$E_{ex}^a = (80\,000 - 55\,000 - 4\,630 - 606) / (65\,000 - 55\,000) = 1,976 > 1.$$

Як бачимо, альтернативний коефіцієнт складає 1,976, та є більшим від одиниці, тому підтверджує, що експорт закваски з наповнювачем «Яготинська» є ефективним і більш прибутковим, ніж продаж даного товару на внутрішньому ринку.

Отже, проведені розрахунки дозволяють прийти висновку, що зовнішньоекономічний контракт на експорт молочних продуктів є ефективним, тому що базовий коефіцієнт експорту та альтернативний коефіцієнт ефективності експорту більше одиниці. А це означає, що прибуток

від реалізації молочних продуктів на зовнішньому ринку є вищим ніж прибуток від реалізації такої ж партії закваски «Яготинська» на внутрішньому ринку.

Також підприємство отримує високий рівень рентабельності 48,17% за значної загальної суми прибутку. Таким чином, при наявності якісного продукту, в даному випадку закваски з наповнючем «Яготинська», сертифікованих та вироблених за світовими стандартами, українське підприємство — виробник та продавець молочних продуктів має можливість продавати продукцію на зовнішніх ринках.

### 3.3 Прогнозування рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності SWOT – аналіз

ТВД «Яготинський маслозавод» функціонує на ринку молочної продукції понад 50 років, впевнено утримуючи високий рівень якості своєї продукції, провідні ринкові позиції та прихильність споживачів. Серед конкурентів ТВД «Яготинський маслозавод»: ТОВ «Люстдорф», молочний холдинг «Терра-Фуд, ПрАТ «Комбінат Придністровський», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Молочна компанія «Галичина», українські представництва зарубіжних компаній «Данон» та «Лакталіс» (Франція). Частки підприємств на ринку молочної продукції України на початок 2022 року зазначені на рисунку 3.3.

Варто відзначити, що з початком повномасштабної російської військової агресії географія експорту окремих видів молокопродуктів зазнала суттєвих змін, що обов'язково має бути враховано для формування і підтримки конкурентних переваг досліджуваним підприємством та усім холдингом «Молочний альянс»

Основні зміни стосувались таких номенклатурних груп, виробництво яких для холдингу «Молочний альянс» в цілому та ТВД «Яготинський маслозавод» зокрема є доход формуючими: сухе знежирене молоко, сухе незбиране молоко та вершкове масло.



Рисунок 3.3 - Десятка найбільших виробників продукції з незбираного молока (складено за даними [49])

Зокрема до лютого 2022 року найбільші обсяги експорту сухого знежиреного молока здійснювалися переважно у країни Південної та Південно-Східної Азії (зокрема, в Малайзію та Бангладеш, на які приходилось понад 27 % загального обсягу експорту сухого знежиреного молока у 2021 р.), а з початком 2022 року - основною країною експорту українського сухого знежиреного молока стала Польща – на неї приходилось 21,2 % загального обсягу експорту сухого знежиреного молока у 2022 р. та 25,7 % – у I півр. 2023 р. Також вагомими були експортні поставки сухого знежиреного молока до Литви (8,5 % у 2022 р. та 9,3 % у I півр. 2023 р.), а також до Болгарії та Нідерландів (разом – майже 17 % у 2022 р.). Загалом, на країни ЄС у 2022 р. приходилась половина (50,6 %) загального обсягу експорту сухого знежиреного молока, а у I півріччі 2023 р. відповідний показник зріс до 52 %.

[64]

Основними споживачами сухого незбираного молока до повномасштабної російської військової агресії були Ізраїль (поставки до якого займали майже третину у загальних обсягах експорту цього продукту у 2021 р.) та Вірменія (із часткою понад 18 %). Загалом, на ці дві країни приходилось понад половина загальних обсягів експорту сухого незбираного молока у 2021 р. У 2022 р. у першу п'ятірку країн експорту увійшли Польща (25,6 %) та



Нідерланди (4,8 %). Загалом у 2022 р. понад третина загальних обсягів експорту сухого незбираного молока приходилась на країни ЄС. При цьому, у 2021 р. відповідний показник не перевищував 5 %. У I півр. 2023 р. частка Польщі у загальних обсягах експорту сухого незбираного молока знизилась до 12,2 %, а загалом частка країн ЄС – до 16 % (вдвічі). [64].

До повномасштабної російської військової агресії обсяги експорту вершкового масла до країн ЄС були мізерними (не перевищували 1,5 % загального обсягу експорту цього продукту з України). З початком військової агресії до Польщі було спрямовано 41,4 % загальних обсягів експорту масла, ще майже 6 % – до Нідерландів. Загалом, у 2022 р. до країн ЄС було спрямовано половину загальних обсягів експорту вершкового масла (50,3 %). У I півр. 2023 р. обсяги експорту вершкового масла загалом суттєво знизились, внаслідок чого до країн ЄС українське масло практично перестало постачатись (частка – менше як 2,5 % загального обсягу експорту масла з України).

Водночас менша вартість молока, зокрема в сусідніх європейських країнах (Польща, Литва, Латвія) зумовлює зростання імпорту молочної продукції в Україну. Склалася парадоксальна ситуація: Україна одночасно нарощує і експорт, й імпорт молока, проте війна в Україні загрожує постачанню добрив і кормів для корів, відтак, ціни на молоко зростають по всьому світу.

На основі проведеного у другому розділі оцінюванню рівня конкурентоспроможності ТВД «Яготинський маслозавод» на основі SWOT – аналізу нами було запропоновано заходи, щодо врахування виявлених можливостей та загроз зовнішнього середовища і наявних сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства (табл.3.4).

Побудуємо прогноз фінансових результатів з врахуванням реалізації запропонованого проекту впровадження CRM-систем (табл 3.5) та заключення додаткового контракту на продаж закваски з наповнювачем.

Таблиця 3.4 - Заходи щодо посилення конкурентоспроможності на основі SWOT – аналіз ТВД «Яготинський маслозавод» (складено автором)

SWOT – аналіз ТВД «Яготинський маслозавод»		Можливості	Загрози
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обслуговування додаткових груп споживачів або проникнення на нові ринки, у т.ч. міжнародні ринки</li> <li>- Розширення асортименту</li> <li>- Зайняття міцного положення на ринку сухого молока</li> <li>- Заохочення інвесторів для залучення додаткових коштів на розвиток підприємства</li> <li>- Розвиток на Інтернет-ринку;</li> <li>- Можливість державної підтримки.</li> </ul>
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вхід до групи «Молочний Альянс»</li> <li>- Висока якість товару</li> <li>- Висококваліфіковані працівники</li> <li>- Налагоджені стосунки із постачальниками та споживачами</li> <li>- Широкий асортимент продукції</li> <li>- лояльність споживача до продукції</li> <li>- наявність нових технологій та нового обладнання</li> </ul>	ТВД «Яготинський маслозавод» має використовувати власний досвід та позитивні тенденції зовнішнього середовища, збільшувати обсяги виробництва, завантаживши незадіяні виробничі потужності, збільшити оборотний капітал за рахунок зростання доходів від реалізації, забезпечити більш глибоке проникнення на ринок.	утримувати позиції на ринку; посилювати зв'язки з покупцями, активно стимулювати збут, оптимізувати витрати за рахунок скорочення собівартості.
слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня фінансова база для розширення діяльності</li> <li>- недостатньо вивчений внутрішній ринок збуту</li> <li>- відсутність ретельного дослідження зовнішніх можливостей</li> <li>- недостатність оборотного капіталу для оперативного реагування на збільшення попиту</li> <li>- висока собівартість сировини через скорочення молочного тваринництва</li> </ul>	залучати власні ресурси; досліджувати ринок, підвищувати інвестиційну привабливість за рахунок нарощення виробничого потенціалу; покращувати фінансове становище	мінімізування витрат і концентрація на виробництві найбільш рентабельних видів продукції

Таблиця 3.5 – Фінансовий результат від впровадження заходу ТДВ «Яготинський маслозавод» з урахуванням зовнішньоекономічних операцій (складено автором)

Показники	2022 рік	обґрунтування прогнозу	прогноз	абсолютне відхилення, тис. грн	відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	3 736 091	зростання виручки внаслідок CRM на 5% : $3\,736\,091 * 0,05 = 186\,804,55$  додаткове зростання за рахунок валютної 80000\$ або 2909,120 тис. грн)	3 925 805	189 714	5,08
Собівартість реалізованої продукції	3 090 847	зростання обсягів виробництва за рахунок кращого сегментування клієнтів внаслідок CRM на 5% : $3\,090\,847 * 0,05 = 154\,542,35$  додаткове зростання за рахунок собівартість експортованої продукції валютної 55000\$ або 2000,020 тис. грн	3 247 389	156 542	5,06
Валовий прибуток	645 244	Чистий дохід від реалізації – собівартості реалізованої продукції	678 415	33 171	5,14
Інші операційні доходи	47 017	0	47 017	0	0,00

Продовження табл. 3.5

Показники	2022 рік	обґрунтування прогнозу	прогноз	абсолютне відхилення, тис. грн	відносне відхилення, %
Адміністративні витрати	37 602	зменшують за рахунок CRM на 3%: $37602 * 0,03 = 1128,06$ тис. грн та зростають на 606\$ або 22,0366 тис. грн (організаційні витрати)	36 496	-1 106	-2,94
Витрати на збут	296 742	4630\$ або 168,3653 тис. Грн (витрати пов'язані з експортом)	296 910	168	0,06
Інші операційні витрати	65 926	2215,2 тис. грн інвестиційні витрати проекту щодо впровадження CRM системи	68 141	2 215	3,36
Фінансовий результат від операційної діяльності	291 991	Валовий прибуток + інші операційні доходи – адміністративні витрати – витрати на збут – інші операційні витрати	323 885	31 894	10,92

Із даних табл. 3.4 видно, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству збільшити рівень чистого доходу підприємства на 5, 08% або 189414 тис. грн. Вказаний прогноз зростання є обґрунтованих за рахунок скорочення циклу продаж, активної рекламної кампанії в соціальних мережах, що підвищить конкурентоспроможність та імідж підприємства в цілому.

Водночас для забезпечення реалізації збільшеного обсягу продукції є потреба у зростанні витрат на виробництво. Тому при побудові прогнозу ми збільшили собівартості реалізованої продукції теж на 5% та врахували додаткові витрати на продукцію, що планується на експорт. Проведені

розрахунки засвідчили, що темп зростання чистого доходу від реалізації (5,08%) випереджають теми зростання собівартості реалізованої продукції (5,06%), що дозволяє досягти зростання суми валового прибутку на 33171 тис. грн або 5,14%.

У прогнозі рівня адміністративних витрат використано їх рівень 2022 року з коригуванням їх на величину організаційних витрат, пов'язаних з експортом та очікуваним впровадження CRM- системи за рахунок оптимізації обміну інформацією, що дозволяє зменшити витрати адміністративного характеру на 3%) . Як видно з табл 3.4 це дозволить зменшити величину адміністративних витрат на 1106 тис грн або 2,94%.

Зростання витрат на збут пов'язаних з реалізацією збільшеного обсягу виробництва (заплановане зростання 5%), на нашу думку, буде скомпенсоване запровадженням системи CRM. Їх розмір коригуємо тільки на витрати, пов'язані з експортом) складатимуть 213 тис. грн. Інші операційні доходи та витрати приймаються на рівні 2022 року. Запровадження пропонованого заходу є ефективним та доцільним, на що вказує

Проведений розрахунок фінансового результату від операційної діяльності вказує на його зростання на 31894 тис. грн або 10,92%, що є свідченням економічної обґрунтованості запропонованих нами заходів.

### Висновки до третього розділу

В представленому розділі магістерської кваліфікаційної роботи нами було визначено стратегічні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод» в сторону посилення формування його репутаційного менеджменту, зокрема обґрунтовано проект впровадження CRM системи, яка призначена для автоматизації та оптимізації процесів взаємодії з клієнтами. У сучасному

бізнесі CRM системи стали незамінним інструментом для підтримки клієнтських відносин та забезпечення ефективної роботи компаній.

В роботі обраховано вартість впровадження CRM на ТДВ «Яготинський маслозавод» складає 2215,2 тис. грн та очікувані позитивні ефекти, зокрема

- Збільшення продуктивності, адже така система дає можливість зосередитися на взаємодії з клієнтами.

- Оптимізація взаємодії з клієнтами.

- Підвищення ефективності маркетингу.

- Підвищення ефективності продажів.

- Покращення аналітики та управління.

- Зменшення витрат завдяки використанню CRM систем.

Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволило підготувати договір купівлі-продажу закваски з наповнювач польській формі на суму 80000\$ та проведені розрахунки ефективності такої зовнішньоекономічної операції в цілому та ц порівнянні із реалізацією аналогічного обсягу на внутрішньому ринку.

В заключній частині роботи на спрогнозовано рівень фінансового результату від операційної діяльності після впровадження запропонованих заходів. На нашу думку, це забезпечить підприємству можливість збільшити його рівень на 31894 тис. грн або 10,92% порівняно з поточним, що є свідченням економічної обґрунтованості запропонованих нами заходів.

## ВИСНОВКИ

Актуальність проведеного дослідження представленої магістерської кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що молокопереробна галузь є основним складником агропромислового комплексу країни та складовою забезпечення національної безпеки, а підприємства молочної промисловості країни сьогодні змушені конкурувати не тільки з українськими підприємствами, але й із зовнішніми виробниками, тому перед ними гостро постає проблема управління конкурентоспроможністю через створення конкурентних переваг, для вирішення якої потрібні наукові дослідження та пропозиції.

В ході виконання магістерської кваліфікаційної роботи було сформовано такі результати:

1. Дослідження економічної сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» виявило, що переважна частина науковців пов'язують його зі здатністю підприємства досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку, серед яких можна виділити такі переваги, як конструктивні, технологічні, інформаційні, кваліфікаційні, управлінські, інноваційні тощо. Також було відмічено, що зазвичай саме конкуренція на внутрішньому ринку є основою міжнародної конкуренції, а тому приділено особливу увагу факторам (причинам), що її визначають та складено їх докладну класифікацію.

В роботі обґрунтовано розуміння конкурентоспроможності продукції підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності як гнучкої властивості підприємства, що характеризується ступенем реального чи потенційно можливого задоволення потреб, забезпечення можливостей його ефективного функціонування та здатність формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку.

2. Проведене дослідження стратегічних аспектів та особливостей системи управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності дозволило визначити, що, наразі, є три умовних напрямки таких досліджень: перший - розглядає це поняття з точки зору функцій менеджменту, другий – з точки зору сукупності певних дій та способів впливу, а третій - як процес управління. Сформовано авторську позицію, відповідно якої управління конкурентоспроможністю підприємства є цілеспрямованим і систематичним процесом, який спрямовано на забезпечення формування, розвитку та постійного оновлення конкурентних переваг підприємства, його конкурентного потенціалу та конкурентних стратегій, на основі комплексного врахування динаміки зовнішніх та внутрішніх умов і оптимізації рівня прибутковості.

Вищенаведене дозволило відзначити, що комплексна система управління конкурентоспроможністю є багатофункціональною і багатокомпонентною системою, яка складається з органічно взаємопов'язаних програмно-цільових комплексних блоків (елементів), що відображають необхідні організаційно-економічні і техніко-технологічні заходи, реалізація яких забезпечує результативне здійснення управлінських рішень у даній сфері. Водночас, формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності повинно враховувати формування нового стратегічного мислення, забезпечення ієрархічності і наскрізності управління, чинника часу, інноваційного процесу, врахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки тощо.

3. Вивчення праць, присвячених питанню оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства довели його складність та неоднозначність у підходах, що пояснюється необхідністю зведеного оцінювання цілого комплексу показників, що характеризують різні сторони



діяльності підприємства та формують його міжнародну конкурентоспроможність.

В якості методики оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного підприємства запропоновано провести комбінування оцінювання чотирьох груп показників, що виступають основними критеріями конкурентоспроможності (ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства; ефективність організації збуту і просування товару; конкурентоспроможність товару, яка визначається його якісно-ціновим балансом), аналізом зовнішнього середовища з метою визначення загроз і можливостей, встановлення несприятливих факторів, які можуть знизити рівень конкурентоспроможності при використанні матриці SWOT.

4. Проведений загально економічний аналіз стану та розвитку молочної галузі України вказав, що не зважаючи на складну ситуацію, спричинену воєнними діями на території України, вітчизняна молочна галузь гідно долає труднощі воєнного часу, пристосовуючись до нових умов і навіть маючи свої перемоги. Водночас негативним викликом для всієї молочної галузі є скорочення виробництва молока у 2022 році на 12,1%, що становить 7,6 млн тон, причому найбільше скорочення фіксується в господарствах населення — на 15,3%, коли ж в сільськогосподарських підприємствах падіння становить лише 5,3%. Ще одним негативним фактором зовнішнього середовища втрата можливості експорту молочної продукції через українські порти, яка завдяки плідній співпраці державних органів влади з європейськими партнерами була компенсована освоєнням нових ринків збуту у ЄС.

Основними проблемами вітчизняних підприємств молочної галузі було визначено наступні: обмежені можливості експорту української молочної продукції через ЄС; збільшення собівартості виробництва; скорочення кількості споживачів на внутрішньому ринку; втрата виробничих потужностей на окупованих територіях; імпорт молочної продукції з ЄС, в першу чергу сирів;

проблеми з розрахунками зі сторони торговельних мереж; відсутність дієвого інструменту кредитування галузі; заморозка окремих державних програм.

5. Проведена характеристика досліджуваного підприємства - ТДВ «Яготинський маслозавод», виявила, що воно є одним із найпотужніших підприємств групи «Молочний альянс», а також одним із найбільших підприємств молочної галузі України із багаторічним досвідом роботи – понад 60 років. Сам маслозавод створено у 1956 р. як підприємство з переробки молока та вершків.

Підприємство випускає молочну продукцію широкого асортименту (36 видів) під брендом «Яготинське». Основними видами продукції є масло, молоко, сири, йогурти, закваски, кефір, ряжанка. Підприємство дотримується філософії компанії – безпечне виробництво молочної продукції високої якості. Тому досить вагому увагу приділяють оновленню виробничих потужностей. Так, виробничий процес на підприємстві є повністю автоматизований (від забору сировини до фасування) та виключає втручання людини.

В умовах вторгнення Російської Федерації на територію України Товариство продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання. За 2022 рік виконання плану виробництва можна оцінити оцінкою "задовільно". Процес виробництва продукції здійснюється відповідно до планів виробництва.

Аналіз показників фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020 -2022 роки, зокрема показника рентабельності власного капіталу, який у 2020 році складав 23,11%, у 2021 році (через отриманий досліджуваним підприємством збиток) він має від'ємне значення – 11,285%, а у 2022 році знову є додатнім – 25,631%, вказує на його не стійкий фінансове становище. Проте дослідження відповідності темпів зростання тріади показників: обсяг виробництва, виручка від реалізації та собівартість реалізованої продукції (11,2%, 19,88%, 11,53% відповідно) дозволяє припустити, що у 2022 році

підприємству вдалось оптимізувати асортимент продукції, надавши перевагу тим номенклатурним позиціям, які формують прибуток підприємства.

6. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю досліджуваного підприємства було проведено з позиції, що для ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємствам необхідна певна структура, яка дасть базис для її подальшого розвитку в організації. Аналіз організаційної структури ТДВ «Яготинський маслозавод» вказує на сформований каркас, який забезпечує чітку роботу і розподіляє обов'язки та відповідальність між структурними одиницями організації, проте відсутня структура управління зовнішньоекономічною діяльністю, тобто органи, служби, апарат, що здійснює управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Проведений SWOT – аналіз ТВД «Яготинський маслозавод» дозволив виокремити поруч із можливостями і загрозами зовнішнього середовища, сильні і слабкі сторони досліджуваного підприємства. Серед основних переваг виділено: належність до Холдингу «Молочний Альянс», висока якість товару; висококваліфіковані працівники, налагоджені стосунки із постачальниками та споживачами, широкий асортимент продукції, лояльність споживача до продукції та наявність нових технологій та нового обладнання.

Проте є і «вузькі місця», що позначаються на рівні конкурентоспроможності підприємства: висока собівартість сировини через скорочення молочного тваринництва, недостатня власна фінансова база для розширення діяльності (понад 50% - поточні зобов'язання), недостатньо вивчений внутрішній ринок збуту, відсутність ретельного дослідження зовнішніх можливостей, недостатність оборотного капіталу для оперативного реагування на збільшення попиту.

7. Вивчення стратегічних напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю дозволило запропонувати та економічно обґрунтувати

проект щодо впровадження CRM на ТДВ «Яготинський маслозавод», вартість якого складає 2215,2 тис. грн. На нашу думку, реалізація цього проекту забезпечить збільшення продуктивності працівників та покращення результативності роботи компанії в цілому; оптимізувати взаємодії з клієнтами та забезпечити високий рівень їх обслуговування, підібравши для них найбільш оптимальний продукт або послугу; підвищити ефективність маркетингу та реклами, спрямовану на потреби конкретних клієнтів; підвищення ефективності продажів завдяки автоматизації процесів взаємодії з клієнтами; покращити аналітику та, відповідно, стратегічне і оперативне управління; зменшити витрат.

8. Запропоновані заходи щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності включали підготовку зовнішньоекономічного контракту купівлі-продажу на партію закваски з наповнювачем з польським підприємством. В роботі було визначено загальні витрати для реалізації договору, які включатимуть витрати, пов'язані з експертом та витрати, пов'язані з митним оформленням експорту вантажу, прогноз валового доходу від експортних операцій з урахуванням повернення сплачених сум ПДВ, рентабельність зовнішньоторговельної угоди та коефіцієнт ефективності експорту. Так рентабельність угоди за проведеними розрахунками складає 48,17%, коефіцієнт експорту 1,328, що підтверджує що, вона є вигіднішою ніж продаж цього товару на внутрішньому ринку.

9. У заключній частині нами обґрунтовано, що для посилення конкурентоспроможності ТВД «Яготинський маслозавод» має використовувати власний досвід та позитивні тенденції зовнішнього середовища, збільшувати обсяги виробництва, завантаживши незадіяні виробничі потужності, збільшити оборотний капітал за рахунок зростання доходів від реалізації, забезпечити більш глибоке проникнення на ринок, залучати кредитні ресурси; досліджувати ринок, підвищувати інвестиційну привабливість за рахунок нарощення виробничого потенціалу та покращувати фінансове становище, утримувати позиції на ринку;

посилювати зв'язки з покупцями, активно стимулювати збут, оптимізувати витрати за рахунок скорочення собівартості, мінімізувати витрати і концентрувати зусилля на виробництві найбільш рентабельних видів продукції. Проведений прогноз фінансових результатів за умов впровадження запропонованих заходів вказує, що це забезпечить підприємству можливість збільшити їх рівень на 31894 тис. грн або 10,92% порівняно з поточним, що є свідченням економічної обґрунтованості запропонованих нами заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конюк Л.В. Сметанюк О.А. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність і основні фактори впливу на її рівень *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)»* URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/19170/15906> (дата звернення 01.12.2023).
2. Конюк Л.В., Сметанюк О.А. Сутність та мета антикризового управління *Матеріали LI Науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ НТКП ВНТУ (2022). Вінниця, 2022.* URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2022/paper/view/15271/12866> (дата звернення 01.12.2023).
3. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії.* URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/41.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf) (дата звернення 01.10.2023).
4. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник КНТЕУ.* 2009. № 1. С. 62–66.
5. Про захист економічної конкуренції: Закон України № 2210-III від 11.01.2001 р., із змінами, внесеними 18.05.2016 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 03.10.2020)
6. Халімон Т.М. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.
7. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. Випуск 21. С. 251–254.
8. Польова В.В., Зінченко В.Є. Теоретико-методичні основи дослідження сутності

- маркетингової конкурентоспроможності регіональних соціально-економічних систем. *Харківський національний університет будівництва та архітектури «Молодий вчений»* 2017. № 4.4 (44.4) URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/20.pdf> (дата звернення 01.11.2023).
9. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : авто- реф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг».Х., 2001. 19 с.
  10. Царенко О.В. Генезис концепції і методів управління конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2014. №8. С. 70-78
  11. Офіційний сайт Всесвітній економічний форум (WEF) The Global Competitiveness Report. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info> (дата звернення: 09.11.2023)
  12. Скударь Г.М. Управління конкурентоспроможність великого акціонерного товариства: проблеми и розв'язки. К.: Наук. думка, 2019. 496 с
  13. Michael E. Porter, Jeffrey D. Sachs, and Andrew M. Warner. Executive Summary: Current Competitiveness and Growth Competitiveness, in The Global Competitiveness Report 2000. Oxford: Oxford University Press. 2000. p.14
  14. Офіційний сайт Інститут менеджменту і розвитку (IMD) World Competitiveness Yearbook 2000 URL: [www.imd.ch/wcy/ranking](http://www.imd.ch/wcy/ranking) (дата звернення: 07.11.2023)
  15. Коваленко О.В., Мисенко Д.М. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_005.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_005.pdf) (дата звернення 11.11.2023).
  16. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
  17. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. О. : Атлант, 2013. 470 с.
  18. Економіка підприємства: [Підручник]. За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге. К.: КНЕУ, 2004. 528 с. с С.350.

19. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. К.: Академія, 2002. Т. 3. 952 с. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/70486> (дата звернення: 11.11.2023)
20. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 15–21.
21. Ільїна В.А., Феоктістова Т. В., Управління конкурентоспроможністю підприємств та її прогнозування. *Шкіряно-взуттєва промисловість*. 2012. №15– С.16 – 17/ URL: <http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4029/>.pdf (дата звернення: 11.11.2023)
22. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2005. № 4(182), С. 48–54.
23. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 13.11.2023)
24. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 13.11.2023)
25. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
26. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : [монографія] . К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
27. Горбатов В.М. Конкурентоспроможність та цикли розвитку інтригування структур бізнесу; Ін-т проблем розвитку суспільства. Х. : ІНЖЕК, 2006. 592 с.
28. Малік М.І., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізм. К.: ННЦІАЕ, 2007. 270 с.
29. Вініченко І.І., Крючкова Ж.В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2017/8.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/8.pdf) (дата звернення:



14.11.2023)

30. Про зовнішньоекономічну діяльність. Закон України в редакції від 04.03.2023.  
URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>  
(дата звернення: 14.11.2023)
31. Попіль, А. Ю. Підвищення конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2021. 119 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46128> (дата звернення: 14.11.2023)
32. Машталір Я. П. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства . *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. с. 136-139.
33. Балабан Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
34. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : авто- реф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2011. 19 с..
35. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 15–21.
36. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2005. № 4(182), С. 48–54.
37. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 17.11.2023)
38. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 17.11.2023)
39. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАККіМ, 2006. 160 с.
40. Гарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія,

методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

41. Резнікова О. С. Резнікова О. С. До визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" в умовах глобалізації *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2. С. 123-128.
42. Стрельнікова Є. А. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації: дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістра: спец. 051 «Економіка». Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24374> (дата звернення: 19.11.2023)
43. Романюк В. М. Корпоративне управління в забезпеченні конкурентних переваг промислових підприємств : дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 231 с.
44. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155–163.,
45. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №10(88) . С.10
46. Зміни у молочній галузі за рік війни: результати першої експертної зустрічі (export.gov.ua) URL: [https://export.gov.ua/news/4644-zmini\\_u\\_molochnii\\_galuzi\\_za\\_rik\\_viini\\_rezultati\\_pershoi\\_ekspertnoi\\_zustrichi](https://export.gov.ua/news/4644-zmini_u_molochnii_galuzi_za_rik_viini_rezultati_pershoi_ekspertnoi_zustrichi) (дата звернення: 09.10.2023)
47. Молочна галузь: труднощі, перемоги та прогноз на 2023 рік. *AgroPortal.ua* URL: <https://agroportal.ua/blogs/molochna-galuz-oglyad-minulogo-roku-ta-prognozi-na-2023> (дата звернення: 09.10.2023)
48. Дідур А. Про майбутнє української молочної галузі .*Спілка молочних підприємств України (uadairy.com)* URL: <https://uadairy.com/arsen-didur-vykonavchuj-dyректор-spilky-molochnyh-pidpryyemstv-ukrayiny-pro-majbutnye-ukrayinskoj-molochnoyi-galuzi/> (дата звернення: 09.10.2023)
49. Офіційний сайт Держстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата

звернення: 09.10.2023)

50. Капустіна К. Як війна-2022 змінює ринок молока в Україні. URL: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminyuuye-rinok-moloka-v-ukrajini> (дата звернення: 09.10.2023)
51. Моніторинг цін на молоко: ринок реагує на девальвацію. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/monitoring-cin-na-moloko-rinok-reague-na-devalvaciu> (дата звернення: 09.10.2023)
52. В умовах воєнного стану молочна галузь продовжує працювати. *Голос України*. URL: <http://www.golos.com.ua/article/359797> (дата звернення: 09.10.2023)
53. Зарубіжні медіа про українську молочну галузь. URL: <http://milku.info/uk/post/zarubizni-media-proukrainsku-molosnu-galuz> (дата звернення: 09.10.2023)
54. Литвин А. Зміна курсу на 180 градусів: як війна змінила молочну галузь і експортні ринки. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/4/688831/> (дата звернення: 09.10.2023)
55. Група компаній «Молочний Альянс» ([milkalliance.com.ua](http://milkalliance.com.ua)) URL: <https://milkalliance.com.ua/> (дата звернення 29.10.2023 р.)
56. Офіційний сайт Яготинський маслозавод ([milkalliance.com.ua](http://milkalliance.com.ua)) URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення 29.10.2023 р.)
57. Рябчик А.В. Організація маркетингової діяльності на молокопереробних підприємства *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019 р. - 5 (22) URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22\\_2019/20.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/20.pdf) (дата звернення 01.12.2023).
58. Дерев'янка О.Г. Оцінювання активності репутаційного менеджменту підприємств харчової промисловості України. *Ефективна економіка* 2015 р. № 5 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4936> (дата звернення 01.12.2023).

59. Сафонова М.Ю. Зовнішньоекономічний контракт – результат ефективності зовнішньоторговельної операції (на прикладі молочної продукції). *Інфраструктура ринку*. 2017 р. № 7 URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/14.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/14.pdf) (дата звернення 01.12.2023).
60. Сметанюк О.А., Цісар Д.О. Структурні складові системи управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1884/1901> (дата звернення 01.12.2023)
61. Албитов А., Соломатин Е. CRM (Customer Relationship Management). Корпоративний менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml> (дата звернення 01.12.2023).
62. Ганущак-Єфіменко Л.М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 51–56.
63. Типи CRM-систем. Компанія SalesapCRM. URL: <https://salesap.ru/vidy-crm-sistem/> (дата звернення 01.12.2023).
64. Вартість оформлення митних платежів (ares.ua) URL: [https://ares.ua/uk/customs\\_cost](https://ares.ua/uk/customs_cost) (дата звернення 01.12.2023).
65. Зміна географії експорту молокопродуктів внаслідок повномасштабної російської військової агресії . *Спілка молочних підприємств України (uadairy.com)* URL: <https://uadairy.com/zmina-geografiyi-eksportu-molokoproduktiv-vnaslidok-povnomasshtabnoyi-rosijskoyi-vijskovoyi-agresiyi/> (дата звернення 01.12.2023)

# ДОДАТКИ

Додаток А  
(обов'язковий)

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи  
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства молочної промисловості в системі зовнішньоекономічної діяльності (на прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»)»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ

(кафедра, факультет)

**Показники звіту подібності Unicheck**

Оригінальність 79,6% Схожість 20,4%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.


Особа, відповідальна за перевірку

  
(підпис)

Карачина Н.П.  
(прізвище, ініціали)

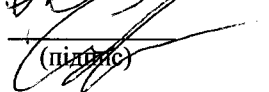
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

  
(підпис)

Конюк Л.В.  
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

Сметанюк О.А.  
(прізвище, ініціали)

Додаток Б  
(обов'язковий)

**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ**  
ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»  
За 2020-2022 рік.

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

**Середня кількість працівників:** 918  
**Адреса, телефон:** 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88  
**Одиниця виміру:** тис.грн. без десяткового знака  
**Складено** (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку   
за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

Код за ДКУД 1801001			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	4 784
первісна вартість	1001	0	11 896
накопичена амортизація	1002	( 0 )	( 7 112 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	299 742	444 946
первісна вартість	1011	555 394	733 629
знос	1012	( 255 652 )	( 288 683 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	77 225	52 495
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	115	
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	23 633	19 734
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>400 715</b>	<b>521 959</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	106 923	166 210



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

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 553	587 459
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	528 350	592 784
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219 143	201 451
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0

Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	219 143	201 451
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	129 238	216 608
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 225	8 185
товари, роботи, послуги	1615	172 321	201 194
розрахунками з бюджетом	1620	14 344	4 840
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 807	499
розрахунками зі страхування	1625	1 486	1 794
розрахунками з оплати праці	1630	5 293	6 461
одержаними авансами	1635	0	25
розрахунками з учасниками	1640	2 988	1 790
із внутрішніх розрахунків	1645	208 694	290 562
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	14 599	17 938
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	54 427	5 773
Усього за розділом III	1695	609 615	755 170
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 357 108	1 549 405

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю  
"Яготинський маслозавод"

Дата

КОДИ

01.01.2021

за ЄДРПОУ

00446003

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

за 2020 рік Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

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

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

## II. Сукупний дохід

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

## III. Елементи операційних витрат

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

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

**Підприємство** ТДВ "Яготинський маслозавод"  
**Територія** Київська область, м.Яготин  
**Організаційно-правова форма господарювання** Товариство з додатковою відповідальністю  
**Вид економічної діяльності** Перероблення молока, виробництво масла та сиру

<b>Дата</b>	КОДИ
<b>за ЄДРПОУ</b>	01.01.2022
<b>за КОАТУУ</b>	00446003
<b>за КОПФГ</b>	UA320402100100944 29
<b>за КВЕД</b>	250
	10.51

Середня кількість працівників: 901

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

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2021 р.

**Форма №1**

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	4 784	2 901
первісна вартість	1001	11 896	11 532
накопичена амортизація	1002	( 7 112 )	( 8 631 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	444 946	417 251
первісна вартість	1011	733 629	773 761
знос	1012	( 288 683 )	( 356 510 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	52 495	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	936
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	19 734	11 491
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>521 959</b>	<b>432 579</b>

<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	166 210	165 657
Виробничі запаси	1101	80 177	75 361
Незавершене виробництво	1102	5 528	6 854
Готова продукція	1103	75 317	80 394
Товари	1104	5 188	3 048
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	443 374	425 104
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	7 737	8 229
з бюджетом	1135	912	1 967
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	19	24
із внутрішніх розрахунків	1145	389 781	495 782
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 765	9 330
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 217	31 692
Готівка	1166	2	2
Рахунки в банках	1167	10 215	31 690
Витрати майбутніх періодів	1170	249	377
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 182	3 879
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 027 446</b>	<b>1 142 041</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 549 405</b>	<b>1 574 620</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	587 459	524 076
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>592 784</b>	<b>529 401</b>

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	41 870
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201 451	205 704
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>201 451</b>	<b>247 574</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	216 608	378 396
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 185	22 096
товари, роботи, послуги	1615	201 194	228 624
розрахунками з бюджетом	1620	4 840	2 338
у тому числі з податку на прибуток	1621	499	0
розрахунками зі страхування	1625	1 794	1 715
розрахунками з оплати праці	1630	6 461	6 151
одержаними авансами	1635	25	142
розрахунками з учасниками	1640	1 790	1 774
із внутрішніх розрахунків	1645	290 562	131 761
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	17 938	18 337
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5 773	6 311
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>755 170</b>	<b>797 645</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 549 405</b>	<b>1 574 620</b>

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна



Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю  
"Яготинський маслозавод"Дата  
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2022
00446003

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

за 2021

рік

Форма

№2

### I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 106 661	3 166 323
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2 784 504 )	( 2 657 868 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий: прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>319 157</b>	<b>508 455</b>
<b>збиток</b>	<b>2095</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 0 )</b>
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	23 650	3 332
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 33 130 )	( 33 076 )
Витрати на збут	2150	( 254 742 )	( 239 378 )
Інші операційні витрати	2180	( 34 147 )	( 15 995 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2190</b>	<b>20 788</b>	<b>223 338</b>
<b>збиток</b>	<b>2195</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 0 )</b>
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 512	2 539
Інші доходи	2240	58 650	24 903
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 87 142 )	( 72 302 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 57 127 )	( 24 739 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2290</b>	<b>0</b>	<b>153 739</b>
<b>збиток</b>	<b>2295</b>	<b>( 63 319 )</b>	<b>( 0 )</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-24 192
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>0</b>	<b>129 547</b>
<b>збиток</b>	<b>2355</b>	<b>( 63 319 )</b>	<b>( 0 )</b>

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(63 319)</b>	<b>129 547</b>

## III. Елементи операційних витрат

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

IV. Розрахунок показників прибутковості  
акцій

Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

<b>Підприємство</b>	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	<b>Дата</b> за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2023
<b>Територія</b>	Київська обл.	за КАТОТТГ	00446003
			UA3204021001 00944
<b>Організаційно- правова форма господарювання</b>	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
<b>Вид економічної діяльності</b>	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
<b>Середня кількість працівників: 900</b>			
<b>Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88</b>			
<b>Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака</b>			
<b>Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):</b>			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2022 р.  
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД 1801001	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2 901	1 528
первісна вартість	1001	11 532	11 581
накопичена амортизація	1002	( 8 631 )	( 10 053 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	417 251	390 541
первісна вартість	1011	773 761	811 917
знос	1012	( 356 510 )	( 421 376 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	936	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
<b>Інші необоротні активи</b>	<b>1090</b>	<b>11 491</b>	<b>32 020</b>

Усього за розділом I	1095	432 579	424 089
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165 657	165 465
Виробничі запаси	1101	75 361	117 522
Незавершене виробництво	1102	6 854	6 581
Готова продукція	1103	80 394	37 927
Товари	1104	3 048	3 435
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	425 104	592 908
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 229	11 642
з бюджетом	1135	1 967	12 613
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	24	56
із внутрішніх розрахунків	1145	495 782	806 529
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 330	2 977
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 692	7 818
Готівка	1166	2	4
Рахунки в банках	1167	31 690	7 814
Витрати майбутніх періодів	1170	377	452
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 879	4 470
Усього за розділом II	1195	1 142 041	1 604 930
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 574 620	2 029 019

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 076	679 715
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	529 401	685 040
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	41 870	27 913
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 704	225 982
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	247 574	253 895
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	378 396	366 248
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 096	21 756
товари, роботи, послуги	1615	228 624	214 804
розрахунками з бюджетом	1620	2 338	33 616
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	4 681
розрахунками зі страхування	1625	1 715	2 301
розрахунками з оплати праці	1630	6 151	7 979
одержаними авансами	1635	142	641
розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
із внутрішніх розрахунків	1645	131 761	409 228
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	18 337	24 879
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 311	6 858
Усього за розділом III	1695	797 645	1 090 084
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 574 620	2 029 019

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю  
"Яготинський маслозавод"Дата  
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2023
00446003

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 2022 рік Форма №2  
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 736 091	3 106 661
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3 090 847 )	( 2 784 504 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	645 244	319 157
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	47 017	23 650
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 37 602 )	( 33 130 )
Витрати на збут	2150	( 296 742 )	( 254 742 )
Інші операційні витрати	2180	( 65 926 )	( 34 147 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	291 991	20 788
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 745	1 512

Інші доходи	2240	882	58 650
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 116 777 )	( 87 142 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 57 127 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	177 841	0
збиток	2295	( 0 )	( 63 319 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22 202	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	155 639	0
збиток	2355	( 0 )	( 63 319 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	155 639	-63 319

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 634 094	2 237 345
Витрати на оплату праці	2505	195 918	168 573
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 339	38 327
Амортизація	2515	75 141	79 243
Інші операційні витрати	2520	200 416	197 946
Разом	2550	3 152 908	2 721 434

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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



Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Додаток В  
(обов'язковий)

**ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА**

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В СИСТЕМІ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ  
ТОВАРИСТВА З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»)

**Удосконалення управління  
конкурентоспроможністю підприємства  
молочної промисловості в системі  
зовнішньоекономічної діяльності (на прикладі  
товариства з додатковою відповідальністю  
«Яготинський маслозавод»)**

Виконала: студентка 2-го курсу, групи МЗД-22м

**Конюк Л.В.**

Керівник: к.е.н., доц. каф. ММЕ

Сметанюк О.А

- ▶ *Об'єктом дослідження* є процес управління конкурентоспроможність підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності.
- ▶ *Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу управління конкурентоспроможність підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» .

**Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства молочної промисловості з метою підвищення його ефективної діяльності.**

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- ▶ дослідити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності;
- ▶ визначити стратегічні аспекти та особливості системи управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності ;
- ▶ обґрунтувати методiku оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- ▶ надати загальну економічну характеристику стану та розвитку молочної галузі України;
- ▶ оцінити основні показники фінансово-економічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- ▶ провести аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю та конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод»
- ▶ визначити стратегічні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- ▶ обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- ▶ провести прогнозування рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності .

**Новизна одержаних результатів** полягає в розвитку теоретичних основ та вдосконалення методико-прикладних положень конкурентоспроможності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах молочної галузі.

Основні положення магістерської кваліфікаційної роботи, що становлять наукову новизну, полягають в тому, що:

**удосконалено**

- ▶ трактування сутності поняття «управління конкурентоспроможність підприємства», яке на відміну від існуючих запропоновано розглядати як цілеспрямований і систематичний процес, який спрямовано на забезпечення формування, розвитку та постійного оновлення конкурентних переваг підприємства, його конкурентного потенціалу та конкурентних стратегій, на основі комплексного врахування динаміки зовнішніх та внутрішніх умов і оптимізації рівня прибутковості,

**дістало подальшого розвитку**

- ▶ теоретичний підхід до розуміння конкурентоспроможності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності як гнучкої властивості підприємства, що характеризується ступенем реального чи потенційно можливого задоволення потреб, забезпечення можливостей його ефективного функціонування та здатність формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку.
- ▶ систематизація підходів до формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності, яка на відміну від існуючих вимагає формування нового стратегічного мислення, забезпечення ієрархічності і наскрізності управління, чинника часу, інноваційного процесу, урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки тощо.

- ▶ **Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.** Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції студентів аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця та ІІ Науково-технічна конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету, м. Вінниці.
- ▶ **Публікації результатів магістерської кваліфікаційної роботи.** Основні наукові положення, рекомендації та висновки опубліковано у 2 публікаціях у збірниках тез доповідей конференцій [1,2]

Таблиця 1 – Еволюція економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства [4]

Період	Характеристика періоду	Теорії конкурентоспроможності	Об'єкт дослідження	Особливості економічної думки
1	2	3	4	5
XVII–XIX ст.	Промислова революція. Ринки чистої конкуренції. Виникнення монополістів	Теорії цінової конкуренції	Окремі фактори конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Накопичення знань про конкурентоспроможність
Перша половина XX ст.	Індустріалізація економіки. Ринки монополістичної конкуренції	Теорії ефективного управління	Групи факторів конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Систематизація та узагальнення знань про конкурентоспроможність
Друга половина XX ст.	Виникнення феномену стрімкого випередження стійких лідерів ринку новоствореними компаніями	Теорії стратегічного управління	Методика формування конкурентних переваг	Стратегічний підхід до дослідження конкурентних переваг
1990-ті рр. та пізніше	Глобалізація та інформатизація економіки. Розвиток інтеграційних процесів	Теорії співконкуренції	Алгоритм ведення конкурентної боротьби	Синергетичний підхід до дослідження конкурентних переваг



Таблиця 2 - Визначення поняття «конкурентоспроможність» сучасній економічній літературі (узагальнено автором)

Джерело	Визначення
1	2
Скудар Г.М. [12]	Конкурентоспроможність - це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни
Портер М.[13]	Конкурентоспроможність - це здатність країни підтримувати високі показники зростання та зайнятості протягом тривалого проміжку часу.
Інститут менеджменту і розвитку [14]	Конкурентоспроможність - реальна і потенційна можливість фірм за існуючих умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів.
Коваленко О.В. [15]	Конкурентоспроможність – властивість суб'єкта, яка вказує на його здатність витримувати конкуренцію із собі подібними і здатність здійснювати конкурентні дії і ін.
Іванов Ю.Б. [16]	Конкурентоспроможність підприємства – це необхідна умова забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції, що є в сучасних умовах важливим напрямком діяльності підприємства, орієнтованого на завоювання як внутрішнього, так і зовнішнього ринку шляхом створення продукції, яка відповідає вимогам споживачів і світовим стандартам в конкретних сегментах ринку в певний період часу.
Янковий О.Г.[17]	Конкурентоспроможність - властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на обраному ринку.
Покропивний С.Ф. [18]	Конкурентоспроможність - здатність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку.
Мочерний С.В. [19]	Конкурентоспроможність - це здатність працювати прибутково, використовуючи всі наявні фактори виробництва і виробляти продукцію за певними параметрами кращу, ніж продукція конкурентів
Галелюк [20]	Конкурентоспроможність - стан, обумовлений наявністю в об'єкта властивостей, що забезпечують можливість його функціонування з достатньою для виконання свого функціонального та суспільного призначення ефективністю, в середовищі подібних за типовими та характерними ознаками об'єктів.

Продовження табл.2

Джерело	Визначення
Ільїна В.А. [21]	Конкурентоспроможність підприємства включає сукупність внутрішніх факторів, обумовлених рівнем використання його науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу, потенціалу маркетингових служб, а також зовнішніх соціально-економічних і організаційних факторів
Солов'янчик А. В [22]	Здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам .
Гавриш О.А.[23]	Здатність фірми випускати конкурентно здатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами [7, с.187].
Діденко О.Є., [24]	Конкурентоспроможність продукції – це відносна й узагальнена характеристика продукції підприємства, що виражає її вигідні відмінності від продукції конкурента за ступенем задоволення потреби і витратами на її задоволення.
Драган О.І [25]	Конкурентоспроможність підприємства – це оцінені суб'єктами зовнішнього середовища переваги на обраних сегментах ринку над конкурентами в даний момент часу, що було досягнуто без шкоди оточуючим і визначається конкурентоспроможністю його конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність в майбутньому розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати товари, що перевершують за якістю та ціною аналогі.
О.Д. Гудзинський [26]	Це визначена ринком сформована і реалізована конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуг. Вона може визначитися в процесі оперативної діяльності під час реалізації стратегій і в перспективі - під час обґрунтування можливих ситуацій і стратегій розвитку
В.М. Горбатов [27]	Володіння суб'єктом господарювання внутрішнім потенціалом, який спроможний протистояти суперникам у конкурентній боротьбі в конкретних стратегічних зонах господарювання
М.І. Малік [28]	Це здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери перейти до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури

Таблиця 3 - Класифікація факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства (складено автором)

Критерій класифікації	Фактори
1. За джерелом походження:	зовнішні; внутрішні.
2. За своєю природою:	науково-технічні; організаційно-економічні; соціально-психологічні та політичні.
3. За тривалістю дії:	постійні; тимчасові (сезонні); епізодичні.
4. За характером прояву:	циклічні; нециклічні.
5. За характером впливу:	цілеспрямовані; випадкові.
6. За направленістю дії:	стимулюючі; утримуючі.
7. За можливістю регулювання:	такі, що регулюються; такі, що не регулюються.
8. За характером міжфакторної взаємодії:	незалежні; взаємопов'язані.
9. За внутрішньою структурою:	одиничні; комплексні.
10. За характером виникнення:	первинні; похідні.
11. За ступенем корисності:	корисні; нейтральні; шкідливі; надлишкові.
12. За місцем у забезпеченні конкурентоспроможності:	головні; основні; допоміжні.

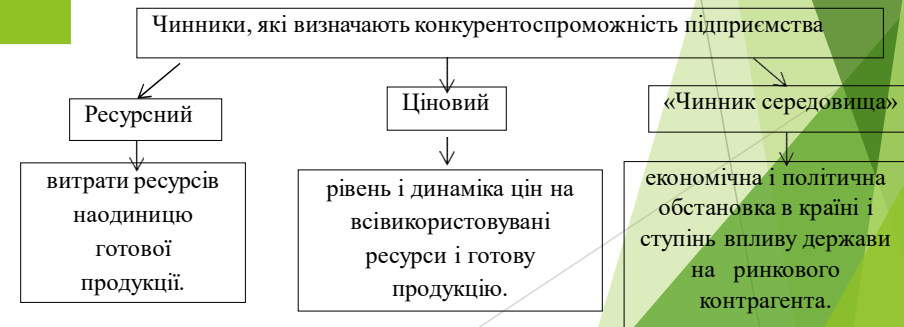


Рисунок 1 - Чинники, які визначають конкурентоспроможність підприємства

Таблиця - Трактування поняття «зовнішньоекономічна діяльність» різними авторами [31]

Автор	Тлумачення поняття
І. В. Багірова	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка базується на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами
Господарський кодекс України	Господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та (або) робочою силою
Сучасний економічний словник	ЗЕД дається з погляду однієї зі сфер економічної діяльності держави, підприємства, фірми, яка тісно взаємозв'язана із зовнішньою торгівлею, експортом, імпортом, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням з іншими країнами спільних проектів
В. М. Бурмістров та К. В. Холодов	ЗЕД - це область діяльності, яка полягає у виробництві товарів та послуг, що призначені для реалізації у сфері міжнародного обміну завдяки проведенню експортних та імпорتنих операцій, а також у різних формах міжнародного обміну капіталом, трудовими ресурсами та об'єктами інтелектуальної власності .

Таблиця 5 - Класифікація факторів управління конкурентоспроможністю підприємства

Групи факторів	Зміст факторів
Внутрішні фактори:	організаційно-правова форма підприємства;
	структура підприємства;
	науково-технічний рівень виробництва;
	соціальний потенціал підприємства;
	культура;
	ресурси;
	психологічний клімат колективу;
налагодженість шляхів постачання;	
	створення ділового іміджу.
Зовнішні фактори:	ринок товарів, технологій, робочої сили;
	фондовий ринок;
	виробниче середовище;
	науково-технічне середовище;
	соціальне середовище;
	державне регулювання.

Таблиця 6 - Взаємозв'язок ключових характеристик стану підприємства з його конкурентоспроможністю [42]

Рівні управління конкурентоспроможністю	Характеристика/ показники
Поточний (оперативний) рівень управління	1.Платоспроможність
	2.Прибутковість
Тактичний рівень управління (інтегральний показник фінансово-господарського стану підприємства)	3.Стратегічна спрямованість управління
	4.Адаптивність системи управління
	5.Фінансова та управлінська прозорість
	6.Управляємость бізнесу
Стратегічний рівень управління	7.Інвестиційна привабливість



Рисунок 2 - Блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [42]

Таблиця 7 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності
За способом оцінки	Якісні (SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи, SPACE-аналіз)
	Кількісні (диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів);
За формою представлення результату	Матричні (Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа, матриця конкурентних переваг М.Портера)
	Графічні (Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів, карта стратегічних груп, метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена)
	Індексні (Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції)
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні (конкурентоспроможність продукції, матричні методи)
	Комплексні (Індексні, інтегральні методи, метод балів)
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Тактичні (Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка). Стратегічні (Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо)
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції (Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера)
	Методи, що характеризують рівень менеджменту (Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг)
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність (Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану)

Таблиця 8 - Групи показників «ефективної» конкуренто-спроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства	Розрахунок
<p>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства.</p> <p>Витрати виробництва на одиницю продукції, грн. Фондовіддача, тис. грн.</p> <p>Рентабельність товару, %. Продуктивність праці, тис. грн./чол.</p>	<p>Валові витрати/ Обсяг випуску продукції.</p> <p>Обсяг випуску продукції/ середньорічна вартість основних виробничих засобів.</p> <p>Прибуток від реалізації x 100% / Повна собівартість продукції. Обсяг випуску продукції/ Середньооблікова чисельність працівників.</p>
<p>2. Фінансове стан підприємства.</p> <p>Коефіцієнт автономії. Коефіцієнт платоспроможності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності</p> <p>Коефіцієнт оборотності оборотних коштів</p>	<p>Власні кошти підприємств/ Загальна сума джерел фінансування. Власний капітал/ Загальні зобов'язання. Грошові кошти та швидко реалізовані цінні папери/ Короткострокові зобов'язання. Виручка від реалізації продукції/ Середньорічний залишок оборотних коштів</p>
<p>3. Ефективність організації збуту і просування товару.</p> <p>Рентабельність продажів, %. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією. Коефіцієнт завантаження виробничої потужності. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.</p>	<p>Прибуток від реалізації x 100% / виручка від реалізації. Обсяг нереалізованої продукції / виручка від реалізації.</p> <p>Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.</p> <p>Витрати на рекламу і стимулювання збуту/ Приріст прибутку від реалізації.</p>
<p>4. Конкурентоспроможність товару.</p> <p>Якість товару. Ціна товару.</p>	<p>Комплексний метод оцінювання здатності товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.</p>



### Ситуація з виробництвом молока, млн т.

- Втрата молока-сировини через:
- погіршення стану годівлі у військовий період;
  - порушення логістики;
  - низькі обсяги виробництва в окупованих і зруйнованих регіонах.



Рисунок 3 – Поточна ситуація з виробництвом молока, млн. т [46]

### Виробництво молока сирого коров'ячого в світі, млн тонн

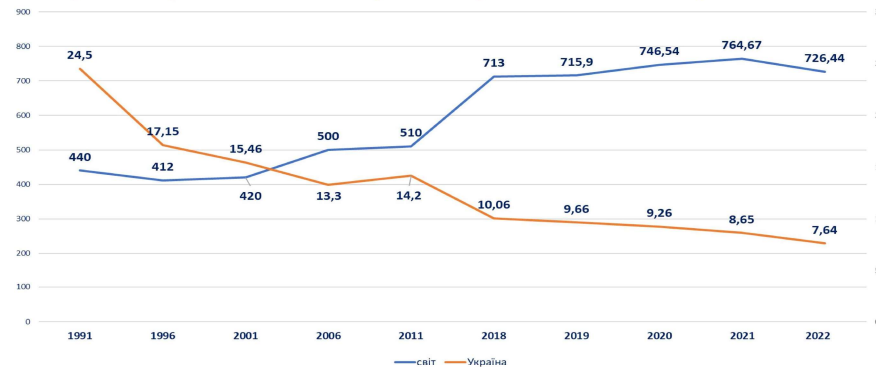
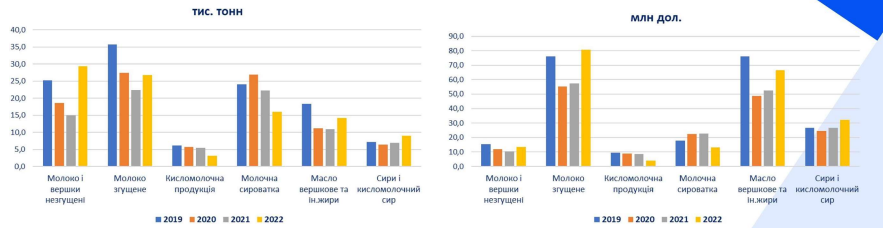


Рисунок 4 – Виробництво сирого коров'ячого молока у світі та Україні, млн. тон [46]

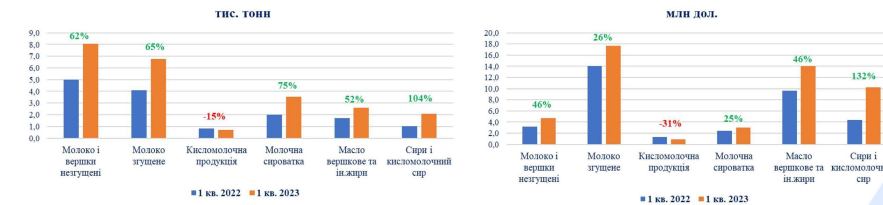
### Експорт молочних продуктів (2019-2022 рр.)



	2019	2020	2021	2022
Молоко і вершки незгушені	25,2	18,6	14,9	29,4
Молоко згушене	35,8	27,4	22,4	26,7
Кисломолочна продукція	6,1	5,7	5,5	3,1
Молочна сироватка	24,1	26,9	22,2	16,0
Масло вершкове та ін. жири	18,3	11,2	10,9	14,1
Сир і кисломолочний сир	7,2	6,4	6,9	9,0
<b>Усього</b>	<b>116,7</b>	<b>96,2</b>	<b>82,9</b>	<b>98,4</b>

	2019	2020	2021	2022
Молоко і вершки незгушені	15,3	11,9	10,4	13,5
Молоко згушене	76,1	55,3	57,4	80,5
Кисломолочна продукція	9,5	8,9	8,6	4,1
Молочна сироватка	17,9	22,2	22,8	13,3
Масло вершкове та ін. жири	76,2	48,8	52,3	66,6
Сир і кисломолочний сир	28,5	24,6	28,7	32,1
<b>Усього</b>	<b>221,5</b>	<b>171,8</b>	<b>178,2</b>	<b>210,1</b>

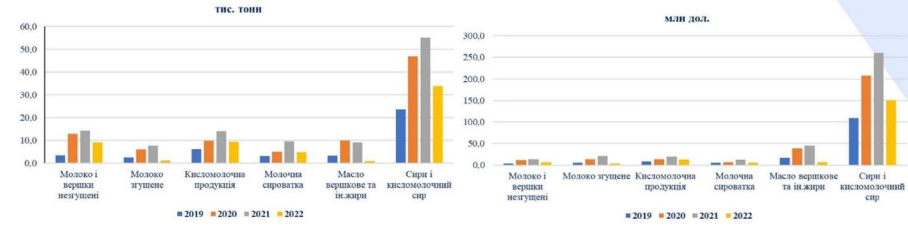
### Експорт молочних продуктів (1 кв. 2022 vs 1 кв. 2023 р.)



	1 кв. 2022	1 кв. 2023	%
Молоко і вершки незгушені	5,0	8,1	62%
Молоко згушене	4,1	6,8	65%
Кисломолочна продукція	0,8	0,7	-15%
Молочна сироватка	2,0	3,5	75%
Масло тваринне	1,7	2,6	52%
Сир	1,0	2,1	104%
<b>Усього</b>	<b>14,7</b>	<b>23,7</b>	<b>62%</b>

	1 кв. 2022	1 кв. 2023	%
Молоко і вершки незгушені	3,2	4,7	46%
Молоко згушене	14,0	17,7	26%
Кисломолочна продукція	1,3	0,9	-31%
Молочна сироватка	2,4	3,0	25%
Масло тваринне	9,6	14,0	46%
Сир	4,4	10,2	132%
<b>Усього</b>	<b>34,9</b>	<b>50,5</b>	<b>45%</b>

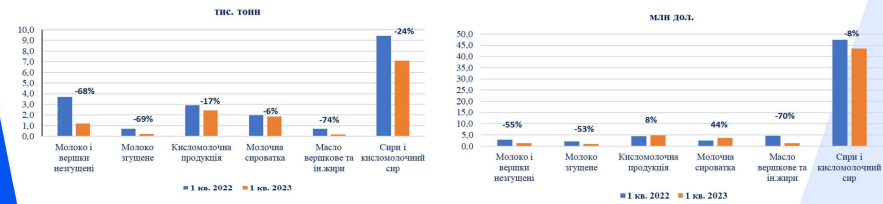
### Імпорт молочних продуктів (2019-2022 рр.)



	2019	2020	2021	2022
Молоко і вершки незгушені	3,6	13,0	14,4	9,2
Молоко згушене	2,6	6,1	7,8	1,2
Кисломолочна продукція	6,2	9,9	14,0	9,5
Молочна сироватка	3,2	5,1	9,6	4,9
Масло вершкове та ін. жири	3,4	10,0	9,1	1,1
Сир і кисломолочний сир	23,7	46,8	55,2	33,8
<b>Усього</b>	<b>42,7</b>	<b>90,9</b>	<b>110,1</b>	<b>59,7</b>

	2019	2020	2021	2022
Молоко і вершки незгушені	3,7	11,8	13,4	7,0
Молоко згушене	5,7	13,8	21,2	3,5
Кисломолочна продукція	9,1	13,8	20,0	12,7
Молочна сироватка	5,5	6,9	12,3	5,6
Масло вершкове та ін. жири	17,3	39,6	45,5	6,2
Сир і кисломолочний сир	108,8	207,4	260,3	151,0
<b>Усього</b>	<b>150,1</b>	<b>293,4</b>	<b>372,8</b>	<b>186,0</b>

### Імпорт молочних продуктів (1 кв. 2022 vs 1 кв. 2023 р.)



	1 кв. 2022	1 кв. 2023	%
Молоко і вершки незгушені	3,7	1,2	-68%
Молоко згушене	0,7	0,2	-69%
Кисломолочна продукція	2,9	2,4	-17%
Молочна сироватка	2,0	1,9	-6%
Масло вершкове та ін. жири	0,7	0,2	-74%
Сир і кисломолочний сир	9,4	7,1	-24%
<b>Усього</b>	<b>19,4</b>	<b>13,0</b>	<b>-33%</b>

	1 кв. 2022	1 кв. 2023	%
Молоко і вершки незгушені	2,8	1,3	-55%
Молоко згушене	2,0	0,9	-53%
Кисломолочна продукція	4,4	4,7	8%
Молочна сироватка	2,5	3,6	44%
Масло вершкове та ін. жири	4,6	1,4	-70%
Сир і кисломолочний сир	47,5	43,5	-8%
<b>Усього</b>	<b>63,8</b>	<b>55,4</b>	<b>-13%</b>

Рисунок 5 - Порівняння обсягів експорту-імпорту молочних продуктів за досліджуваний період

### Середні ціни на молочну сировину в окремих країнах ЄС та в Україні, €/100 кг

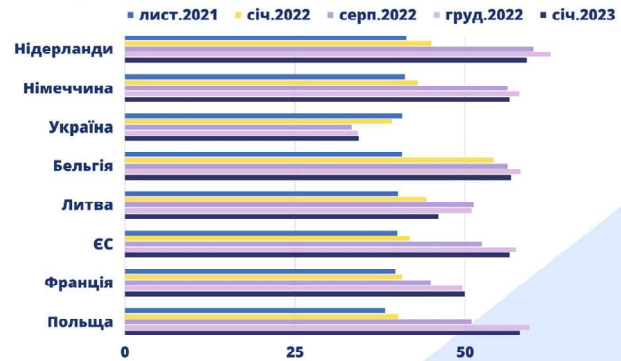


Рисунок 6 – Середні ціни на молочну продукцію у країнах ЄС та в Україні, € /100 кг[46]

### Основні показники молочної галузі в Україні

	1990	2003	2020	2021	2022
Кількість молокопереробних підприємств, од.	643	441	192	178	120
Виробництво молока, млн т	24,5	13,67 (7,0)	9,8 (6,5)	8,7	7,66
Перероблено молока, млн т	18	4,5	3,5	3,2	2,74
Продукція з незбираного молока, тис. т	6 430	1 230	1 010	1046	780
Вершкове масло, тис.т	441,1	145,3	87,5	64,4	60
Сир, тис. т	183,8	167,8	115,8	106,5	89
Сухе молоко, тис.т	61,1	19,8	35,3	34,1	34
Згущене молоко, тис.т	166	101,4	74,5	74	60
Споживання молока на душу населення, кг	373	220	221(185)	198	?

( ) - експертна оцінка

Рисунок 7 - Основні показники молочної галузі в Україні [49]

Таблиця 9 – Аналіз динаміки активів та джерел їх фінансування на ТДВ «Яготинський маслозавод»

	Роки			Відхилення 2021 року від 2020 року			відхилення 2022 року від 2021 року		структура			Зміна в структурі	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн	відносне, %	абсолютне, тис. грн	відносне, %	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.	
Необоротні активи	461337,0	477 269,0	428334,0	15 932,0	3,45	-48935,0	-10,25	31,75	30,55	23,77	-1,19	-6,78	
Оборотні активи	991919,5	1084743,5	1373485,5	92 824,0	9,36	288742,0	26,62	68,25	69,45	76,23	1,19	6,78	
Необоротні активи, утримувані для продажу	0,0	0,0	0,0	0,0	-	0,0	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Усього активів	1453256,5	1562012,5	1801819,5	108756,0	7,48	239807,0	15,35	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	
Власний капітал	560567,0	561 092,5	607 220,5	525,5	0,09	46128,0	8,22	38,57	35,92	33,70	-2,65	-2,22	
Довгострокові зобов'язання й за забезпечення	210297,0	224 512,5	250 734,5	14 215,5	6,76	26222,0	11,68	14,47	14,37	13,92	-0,10	-0,46	
Поточні зобов'язання й за забезпечення	682392,5	776 407,5	943 864,5	94 015,0	13,78	167457,0	21,57	46,96	49,71	52,38	2,75	2,68	
Усього пасивів	1453256,5	1562012,5	1801819,5	108756,0	7,48	239807,0	15,35	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	

Таблиця 10 – Аналіз результатів господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 роки

Показник	од. виміру	Роки			Відхилення значень 2021 р. від 2020 р.		Відхилення значень 2022 р. від 2021 р.	
		2020	2021	2022	абсо- лютне, тис. грн	віднос-не, %	абсо- лютне, тис. грн	віднос-не, %
Виготовлено продукції	Тис. тон	83288	72665	81994	-10 623	-12,75	9 329	11,20
Чистий дохід від реалізації послуг	Тис. грн	3 166 323	3 106 661	3 736 091	-59 662	-1,88	629430	19,88
Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн	2 657 868	2 784 504	3 090 847	126 636	4,76	306343	11,53
Валовий прибуток	Тис. грн	508 455	319 157	645 244	-189 298	-37,23	326087	64,13
Валовий прибуток на 1 т. виготовленої продукції	грн	6,10	4,39	7,87	-1,7	-28,05	3	56,96
Інші операційні доходи	Тис. грн	3332	23650	47 017	20 318	609,78	23 367	98,80
Адміністративні витрати	Тис. грн	33076	33130	37 602	54	0,16	4 472	13,50
Витрати на збут	Тис. грн	239378	254742	296 742	15 364	6,42	42000	16,49
Інші операційні витрати	Тис. грн	15995	34147	65 926	18 152	113,49	31779	93,07
Прибуток від операційної діяльності	Тис. грн	223338	20788	291 991	-202 550	-90,69	271203	1304,61
Інші фінансові доходи	Тис. грн	2539	1512	1 745	-1 027	-40,45	233	15,41
Фінансові витрати	Тис. грн	72302	87142	116 777	14 840	20,53	29 635	34,01
Інші витрати	Тис. грн	24739	57127	0	32 388	130,92	-57 127	-100,00
Витрати з податку на прибуток	Тис. грн	24192	0	22 202	-24 192	-100,00	22 202	
Чистий прибуток	Тис. грн	129547	-63319	155 639	-192 866	-148,88	218958	-345,80

Таблиця 11 - Основні коефіцієнти фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення значень 2021 р. від 2020 р.		Відхилення значень 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	Абсолютне, пн	відносне, %	Абсолютне, пн	відносне, %
Рентабельність активів,%	15,368	1,331	16,205	-14,037	-91,3	14,874	1117,5
Рентабельність власного капіталу,%	23,11	-11,285	25,631	-34,395	-148,8	36,916	-327,1
Рентабельність операційної діяльності,%	7,054	0,669	7,815	-6,385	-90,5	7,146	1068,2
Знос основних засобів,%	46,031	39,35	46,075	-6,681	-14,5	6,725	17,1
Оборотність активів	3,192	2,864	2,72	-0,328	-10,3	-0,144	-5,0
Забезпечення оборотних активів власними коштами	9,996	12,941	7,678	2,945	29,5	-5,263	-40,7
Фінансова стійкість	0,386	0,359	0,337	-0,027	-7,0	-0,022	-6,1
Показник заборгованості	0,614	0,641	0,663	0,027	4,4	0,022	3,4
Показник покриття	1,454	1,397	1,455	-0,057	-3,9	0,058	4,2
Швидка ліквідність	1,252	1,18	1,275	-0,072	-5,8	0,095	8,1
Абсолютна ліквідність	0,022	0,223	0,118	0,201	913,6	-0,105	-47,1

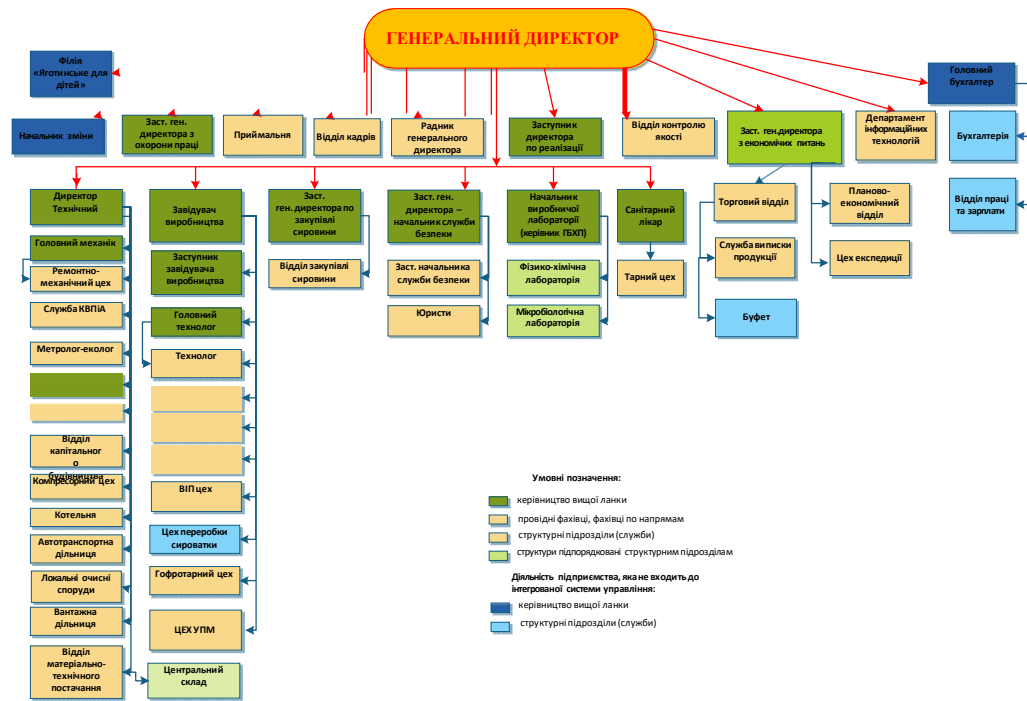


Рисунок 8 - Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Таблиця 12 - Інформація про обсяги реалізації основних видів продукції

Найменування номенклатурної групи	2020	2021	2022	Структура номенклатурних груп,%			Зміна в структурі ,пунктів	
				2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Масло	573 574	571 572	648 695	18,15	18,05	17,36	-0,1	-0,69
Сирно-творожна	290 352	314 630	410 330	9,19	9,94	10,98	0,75	1,04
Молоко	776 198	829 450	900 481	24,56	26,2	24,10	1,64	-2,10
Вершки	121 096	142 669	170 324	3,83	4,51	4,56	0,67	0,05
Сметана	342 428	432 234	494 840	10,83	13,65	13,24	2,82	-0,41
Кисломолочна	495 407	475 380	613 464	15,68	15,01	16,42	-0,66	1,41
Дитяче харчування	389 436	293 125	410 435	12,32	9,26	10,99	-3,06	1,73
Інша молочна продукція	171 994	107 263	87 522	5,44	3,39	2,34	-2,05	-1,05
Усього	3160 85	3166323	3 736 091	100	100	100	0	0



Таблиця 13 - SWOT – аналіз ТВД «Яготинський маслозавод»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вхід до групи «Молочний Альянс»</li> <li>- Висока якість товару</li> <li>- Висококваліфіковані працівники</li> <li>- Налагоджені стосунки із постачальниками та споживачами</li> <li>- Широкий асортимент продукції</li> <li>- лояльність споживача до продукції</li> <li>- Наявність нових технологій та нового обладнання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня фінансова база для розширення діяльності</li> <li>- недостатньо вивчений внутрішній ринок збуту</li> <li>- відсутність ретельного дослідження зовнішніх можливостей</li> <li>- недостатність оборотного капіталу для оперативного реагування на збільшення попиту</li> <li>- висока собівартість сировини через скорочення молочного тваринництва</li> </ul>
Зовнішнє середовище	<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обслуговування додаткових груп споживачів або проникнення на нові ринки, у т.ч. міжнародні ринки</li> <li>- Розширення асортименту</li> <li>- Зайняття міцного положення на ринку сухого молока</li> <li>- Заохочення інвесторів для залучення додаткових коштів на розвиток підприємства</li> <li>- Розвиток на Інтернет-ринку;</li> <li>- Можливість державної пітримки.</li> </ul>	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Еміграція робочої сили</li> <li>- Енергетична криза</li> <li>- Втрати клієнтів через війну</li> <li>- ризик пошкодження внаслідок військових дій</li> <li>- ризик втрати ринків збуту в зв'язку з активними воєнними діями на сході та півдні України</li> <li>- Можливість виходу на ринок нових конкурентів</li> <li>- Економічна нестабільність та зміни в законодавстві</li> <li>- значна залежність від цін на енерго ресурси та сировину</li> <li>- зміни в смаках та потребах споживачів</li> <li>- зниження доходів споживачів</li> </ul>

Таблиця 14 - Особливості побудови ефективної системи управління підприємств молочної галузі

Особливості	Форми прояву
Склад молокопродуктового підкомплексу	До молокопереробної промисловості входять взаємопов'язані елементи – тваринницькі підприємства та молокопереробні підприємства. Будь-які істотні зміни в економічній політиці держави позначаються на цілісності всього ланцюга.
Молочна промисловість виробляє продукти першої необхідності	Молокопродукти потребують своєчасного виробництва в необхідній кількості та асортименті з урахуванням віку, національних традицій, стану здоров'я споживачів; продукт має здатність швидко псуватися, тому потребує оперативності постачання, відповідної упаковки та транспортування; формує цінову нееластичність попиту та диспаритет цін на молоко-сировину і кінцеву молочну продукцію, що потребує гнучкої державної політики підтримки товаровиробника.
Виробництво молока-сировини	Скорочення обсягів виробництва молока-сировини с.-г. підприємствами є однією з причин сировинних проблем, які виявляються не лише у самому зменшенні виробництва, а й у її якості та підвищенні цін на неї. Виробничі можливості дрібнотоварного виробництва молока-сировини не спроможні сформувати потужний обсяг сировинної бази, а санітарно-гігієнічні умови отримання в них молока не в змозі забезпечити його належну якість. Забезпечити відповідну якість молока-сировини можуть лише с.-г. підприємства, у яких здійснюються механічне доїння, очистка та охолодження, тобто дотримується технологічний процес виробництва молока-сировини.
Конкурентоспроможність молокопереробної галузі	Значною мірою залежить від: рівня освоєння потужностей молокопереробних підприємств; динамічного надходження молока-сировини для переробки; якості надходження молока-сировини для переробки; вартості продукції; технологічних передумов; рівня маркетингового забезпечення діяльності молокопереробних підприємств.
Альтернативні джерела забезпечення молочної галузі сировиною	Зростання імпорту молочної сировини, консолідація з постачальниками сировини, інвестування в розвиток власної сировинної бази, зміни технології виробництва молочних продуктів; інвестування в розвиток власної сировинної бази шляхом створення сучасних молочних ферм.
Розвиток виробництва готової молочної продукції	Зосередження виробництва на великих підприємствах, оскільки саме великі переробні підприємства здатні мобільно реагувати на кон'юнктурні зміни ринку; мають змогу вкладати значні кошти в модернізацію виробництва, розширювати асортимент продукції, збільшувати збутовий ринок.

Таблиця 15 – Загальні витрати на впровадження CRM-системи, грн.

Назва	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Всього
Ліцензійні відрахування	300000	300000	300000	300000	1200000
Технічне та програмне забезпечення	445000	-	-	-	445000
Консалтинг	77000	10000	10000	1000	98000
Розробка бізнес-процесів	22200	-	-	-	22200
Впровадження	10000	-	-	-	10000
Навчання	20000	-	-	-	20000
Амортизаційні відрахування	140000	140000	140000	-	140000
Всього	1 014 200	450 000	450 000	301 000	2215200

Таблиця 16 – Прогнозування грошових потоків проекту запровадження CRM-системи на 2024-2027 роки за різних сценаріїв, тис.грн.

Показники	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік
<b>Найбільш імовірний сценарій</b>				
1. Чистий прибуток	306590,6	306590,6	306590,6	306590,6
2. Амортизація	140	140	140	0
3. Грошовий потік	306730,6	306730,6	306730,6	306590,6
4. Коефіцієнт дисконтування	0,863	0,7353	0,641	0,552
5. Дисконтований потік щорічний	264708,5	225539,0	196614,3	169238,0
6. Дисконтований потік разом	856099,7			
<b>Оптимістичний сценарій</b>				
1. Чистий прибуток	321190,1	321190,1	321190,1	321190,1
2. Амортизація	140	140	140	0
3. Грошовий потік	321330,1	321330,1	321330,1	321190,1
4. Коефіцієнт дисконтування	0,863	0,7353	0,641	0,552
5. Дисконтований потік щорічний	277307,9	236274,0	205972,6	177296,9
6. Дисконтований потік разом	896851,4			
<b>Песимістичний сценарій</b>				
1. Чистий прибуток	262791,9	262791,9	262791,9	262791,9
2. Амортизація	140	140	140	0
3. Грошовий потік	262931,9	262931,9	262931,9	262791,9
4. Коефіцієнт дисконтування	0,863	0,7353	0,641	0,552
5. Дисконтований потік щорічний	226910,2	193333,8	168539,3	145061,1
6. Дисконтований потік разом	733844,5			

Таблиця 17 – Основні показники економічної ефективності проекту запровадження CRM-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Найбільш імовірний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Інвестиції, тис.грн	2215,2	2215,2	2215,2
Дисконтований потік, тис. грн	856099,7	896851,4	733844,5
Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис. рн.	853982,4	894734,1	731727,2
Індекс прибутковості (PI)	386,5	404,9	331,3
Термін окупності проекту, років	0,0025	0,0024	0,0030

**Підприємства, яким було надано дозволи на експорт під час військових дій в Україні**

ТОВ "Люстдорф"	Вінницька область
ТОВ "Органік Мілк"	Житомирська область
ТОВ "Лубенський молочний завод"	Полтавська область
ТОВ "Радивилівмолоко"	Рівненська область
ПрАТ "Тернопільський молокозавод"	Тернопільська область
ПрАТ "Ічнянський молочно-консервний комбінат"	Чернігівська область
ТОВ "ТЕРРАФУД"	Вінницька область
ТОВ "ТЕРРАФУД"	Київська область
ПП "Білоцерківська агропромислова група"	Полтавська область
ТОВ "МК «Галичина»"	Львівська область

Рисунок 9 – Прямі конкуренти, щодо зовнішньоекономічних операцій ТДВ «Яготинський маслозавод»

Таблиця 18 - Заходи щодо посилення конкурентоспроможності на основі SWOT – аналіз ТВД «Яготинський маслозавод» (складено автором)

SWOT - аналіз ТВД «Яготинський маслозавод»		Можливості	Загрози
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обслуговування додаткових груп споживачів або проникнення на нові ринки, у т.ч. міжнародні ринки</li> <li>- Розширення асортименту</li> <li>- Зайняття міцного положення на ринку сухого молока</li> <li>- Заохочення інвесторів для залучення додаткових коштів на розвиток підприємства</li> <li>- Розвиток на Інтернет-ринку;</li> <li>- Можливість державної підтримки.</li> </ul>
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вхід до групи «Молочний Альянс»</li> <li>- Висока якість товару</li> <li>- Висококваліфіковані працівники</li> <li>- Налагоджені стосунки із постачальниками та споживачами</li> <li>- Широкий асортимент продукції</li> <li>- лояльність споживача до продукції</li> <li>- Наявність нових технологій та нового обладнання</li> </ul>	ТВД «Яготинський маслозавод» має використовувати власний досвід та позитивні тенденції зовнішнього середовища, збільшувати обсяги виробництва, завантаживши незадіяні виробничі потужності, збільшити оборотний капітал за рахунок зростання доходів від реалізації, забезпечити більш глибоке проникнення на ринок.	утримувати позиції на ринку; посилювати зв'язки з покупцями, активно стимулювати збут, оптимізувати витрати за рахунок скорочення собівартості.
слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня фінансова база для розширення діяльності</li> <li>- недостатньо вивчений внутрішній ринок збуту</li> <li>- відсутність ретельного дослідження зовнішніх можливостей</li> <li>- недостатність оборотного капіталу для оперативного реагування на збільшення попиту</li> <li>- висока собівартість сировини через скорочення молочного тваринництва</li> </ul>	залучати власні ресурси; досліджувати ринок, підвищувати інвестиційну привабливість за рахунок нарощення виробничого потенціалу; покращувати фінансове становище	мінімізування витрат і концентрація на виробництві найбільш рентабельних видів продукції

Таблиця 19 – Фінансовий результат від впровадження заходу ТДВ «Яготинський маслозавод» з урахуванням зовнішньоекономічних операцій (складено автором)

Показники	2022 рік	обґрунтування прогнозу			
		прогноз	абсолютне відхилення, тис. грн	відносне відхилення, %	
Чистий дохід від реалізації продукції	3 736 091	зростання виручки внаслідок CRM на 5% : $3\,736\,091 * 0,05 = 186\,804,55$ додаткове зростання за рахунок валютної 80000\$ або 2909,120 тис. грн)	3 925 805	189 714	5,08
Собівартість реалізованої продукції	3 090 847	зростання обсягів виробництва за рахунок кращого сегментування клієнтів внаслідок CRM на 5% : $3\,090\,847 * 0,05 = 154\,542,35$ додаткове зростання за рахунок собівартість експортованої продукції валютної 55000\$ або 2000,020 тис. Грн	3 247 389	156 542	5,06
Валовий прибуток	645 244	Чисдий дохід від реалізації - собівартості реалізованої продукції	678 415	33 171	5,14
Інші операційні доходи	47 017	0	47 017	0	0,00
Адміністративні витрати	37 602	зменшують за рахунок CRM на 3%: $37\,602 * 0,03 = 1\,128,06$ тис. грн та зростають на 606\$ або 22,0366 тис. грн (організаційні витрати	36 496	-1 106	-2,94
Витрати на збут	296 742	4630\$ або 168,3653 тис. Грн (витрати пов'язані з експортом)	296 910	168	0,06
Інші операційні витрати	65 926	2215,2 тис. грн інвестиційні витрати проекту щодо впровадження CRM системи	68 141	2 215	3,36
Фінансовий результат від операційної діяльності	291 991	Валовий прибуток + інші операційні доходи - адміністративні витрати - витрати на збут - інші операційні витрати	323 885	31 894	10,92

**Дякую за увагу!**

# ДОДАТОК Г

## ДОГОВІР №

### КУПІВЛІ-ПРОДАЖУ

м. Яготин «10» січня 2024 р.

ТДВ «Яготинський маслозавод» (м. Яготин, Україна), надалі — «Продавець», в особі директора Косяченко Сергій Олександрович, який діє на підставі Статуту з одного боку, та ТОВ «Food&Agri Hub BNP Paribas Poland» (м. Варшава, Польща), надалі «Покупець», в особі директора Баліскі Пшемислава, який діє на підставі Статуту з другого боку, які далі по тексту іменуються «Сторони», а кожний окремо «Сторона» уклали договір купівлі-продажу молочних продуктів (далі по тексту «Договір») на наступних умовах.

#### 1. Предмет договору

1.1 Продавець зобов'язується передати Покупцеві Товар в комплектації, асортименті, кількості та по ціні, що вказані в розділі 3 даного Договору, а Покупець зобов'язується прийняти Товар та сплатити його вартість у порядку і на умовах, визначених цим Договором.

1.2 Кожна із сторін гарантує, що на момент укладання цього Договору вона не є жодним чином обмеженою законом, іншим нормативним чи правозастосовним актом, судовим рішенням або іншим передбаченим відповідним чинним законодавством, способом в своєму праві укладати цей Договір та виконувати усі умови, визначені у ньому.

1.3 Продавець та Покупець відповідно підтверджують, що укладання цього Договору та виконання передбачених ним умов для Продавця і Покупця не суперечить нормам чинного законодавства та статутним цілям діяльності Сторін.

#### 2. Кількість та якість товару

2.1 Продавець передає, а Покупець приймає товар у кількості 50 тонн, а саме 100 000 упаковок закваски з наповнювачем «Яготинська», кожна упаковка по 450 мл.

2.2 Якість Товару повинна відповідати встановленим у країні походження стандартам, та у разі необхідності, підтверджуватися сертифікатами про походження та якість.

2.3 Приймання товару за якістю та кількістю проводиться на складі Покупця.

2.4 У випадку невідповідності Товару обумовленим Сторонами вимогам та стандартам, Продавець зобов'язаний компенсувати Покупцю завдані цим збитки визначеним Сторонами способом.

#### 3. Ціна договору

3.1 Ціна наведена у гривнях та доларах США і включає в себе вартість Товару, доставки, упаковки, маркування та документації.

3.2 Загальна вартість Договору становить 2 909 120,00 грн. (два мільйони дев'ятсот дев'ять тисяч сто двадцять гривень 00 коп.) за офіційним курсом НБУ станом на 30.11.2023р. 1 долар = 36,364 грн. або 80 000,00 дол. США (вісімдесят тисяч 00 центів) згідно із Специфікою, що додається нижче.

№ п/п	найменування товару	кількість товару (1 уп. по 450 мл.)	ціна за одиницю товару (USD) (з урахуванням Пдв)	всього до сплати за товар (USD)
1.	Закваска з наповнювачем «Яготинська»	100 000	\$ 0,8	\$ 80 000
<b>Загальна сума, USD: \$80 000</b>				

3.3 Ціна товару є твердою і не змінюється протягом дії Договору.



#### **4. Базисні умови постачання товару**

4.1 Продавець зобов'язується доставити товар Покупцеві на умовах СІР «Інкотермс 2020», що включає перевезення та страхування товару до зазначеного місця, а саме Склад МНА м.Варшава, а Покупець зобов'язується оплатити Товар в повному обсязі, в строк та на умовах, передбачених Договором.

4.2 Товар поставляється у період з 24 січня по 20 лютого 2024 року.

4.3 Вантажовідправник є уповноважена Продавцем фірма, зазначена в акредитиві.

4.4 У разі здійснення передоплати термін поставки не більше 15 днів з моменту здійснення передоплати.

4.5 Право власності на Товар переходить до Покупця після його оплати в повному обсязі та підписання Сторонами двостороннього акту прийому-передачі.

4.6 Фактична передача Товару здійснюється в момент підписання Сторонами Акту прийому- передачі, за умови повної оплати Замовником вартості Товару. Одночасно з Товаром Покупцеві передаються технічні документи (сертифікат відповідності Товару, сертифікат походження Товару) та бухгалтерська документація.

#### **5. Упаковка, маркування а транспортування товару**

5.1 Якість і комплексність Товару повинні відповідати вимогам, які встановлені чинними державними стандартами України.

5.2 Гарантійні зобов'язання Продавця перед Покупцем регулюються розділом 10 цього Договору.

5.3 Упаковки, в яких відвантажується товар, повинні забезпечувати, за умов належного поводження, цілісність товару при транспортуванні, збереженні якісних характеристик та герметичності тари.

5.6 На кожне місце Продавцем наноситься таке маркування: найменування Продавця, номер Договору, номер місця, вага брутто та нетто, номер серії та інші реквізити, завчасно повідомлені Покупцем Продавцеві.

5.7 Датою поставки вважається дата відмітки митниці в пункті призначення вантажу.

5.8 Повідомлення про відвантаження направляється факсимільним зв'язком (товарно – транспорта накладна та рахунок — фактура) Продавцем Покупцю в день відвантаження.

#### **6. Умови здачі-прийому товару**

6.1 Усі ризики і права власності на Товар переходять до Покупця відповідно до умов поставки СІР згідно з Інкотермс 2020.

6.2 Місце фактичного прийому Товару – Склад МНА м. Варшава

#### **7. Умови платежу**

7.1 Розрахунки згідно з даним Договором мають бути здійснені шляхом без відзивного документарного акредитива, відкритого за дорученням Покупця на користь Продавця банком – кореспондентом уповноваженого банку і авізованого через уповноважений банк.

7.2 Якщо акредитив буде відкритий банком, який не є кореспондентом уповноваженого банку, Покупець зобов'язується забезпечити підтвердження акредитива банком-кореспондентом уповноваженого банку.

7.3 Акредитив на загальну суму Договору має бути відкритий не пізніше 3 днів від дати повідомлення Продавцем про готовність Товару до від- вантаження. Термін дії акредитива – до 10 березня 2024 року.

7.4 Платежі за Договором будуть здійснюватися наступним чином:

- 30 % передоплати у термін до 17 січня 2023 року;
- 40 % оплати протягом наступних 14 днів;
- 30 % оплати до 20 лютого 2024 року.

7.5 Платежі за Договором здійснюється у доларах США.

7.6 Усі витрати, пов'язані з обслуговуванням акредитива на території Продавця, несе Продавець. Усі витрати, пов'язані з обслуговуванням акредитива на території Покупця,

несе Покупець.

## **8. Форс-мажор**

8.1 Сторони звільняються від відповідальності за невиконання або неналежне виконання своїх зобов'язань за цим Договором, якщо таке невиконання або неналежне виконання спричинено обставинами форс-мажору.

8.2 Під обставинами форс-мажору у цьому Договорі Сторони розуміють дію непереборних сил, що виникли незалежно від волі сторін, появу яких сторони не могли передбачити або запобігти виникненню яких, та які включають, не обмежуючись цим, наступне: пожежі, повінь, землетруси, зсуви, інші стихійні лиха та сезонні природні явища, зокрема закриття шляхів, проток, перевалів, портів, а також війна, військові дії, блокади, страйки, ембарго, акти державних органів та такі подібні явища і дії, що роблять неможливим або суттєво заважають виконанню умов цього Договору Сторонами.

8.3. При виникненні форс-мажорних обставин Сторона, виконанню чіїх зобов'язань перешкоджають такі обставини, повинна письмово сповістити про це іншу Сторону протягом 10 днів з дати їх появи. У цьому разі строк виконання своїх зобов'язань за Договором Стороною, що перебуває під дією форс-мажорних обставин, продовжується на строк дії таких обставин.

## **9. Гарантійні зобов'язання**

9.1 Продавець гарантує належну якість Товару за умови дотримання Покупцем правил транспортування, зберігання і експлуатації Товару.

9.2 Гарантійний термін на Товар визначається відповідно до державних стандартів України.

9.3 В разі виявлення невідповідності товару Стандартам України або Стандартам Польщі Продавець зобов'язується за власний рахунок, протягом 7 днів від дня отримання відповідного повідомлення Покупця, замінити товар на якісний та відшкодувати таким чином збитки, понесені Покупцем на території України.

## **10. Санкції та рекламації**

10.1 У випадку невиконання або неналежного виконання зобов'язання по поставці Товару, Продавець зобов'язаний сплатити Покупцеві штрафні санкції у вигляді пені в розмірі 0,5% за кожен день прострочення виконання зобов'язання.

10.2 У випадку невиконання або неналежного виконання Покупцем своїх договірних зобов'язань по оплаті Товару він зобов'язаний сплатити Продавцеві пеню в розмірі 0,6% від вартості товару за кожен день прострочення виконання зобов'язання.

10.3 Рекламації можуть бути подані щодо якості – у разі невідповідності якості Товару передбаченим цим Договором вимогам, щодо кількості – у випадку невідповідності кількості товарів транспортним документам за вагою та кількістю місць.

10.4 Покупець має право заявити Продавцеві претензію протягом 14 днів та дає відповідь поштою та факсом протягом 7 банківських днів.

10.5 Документом, який підтверджує невідповідність якості Товару передбаченим цим Договором вимогам або кількості Товару — документам про відвантаження, Сторони визнають акт, складений за участю Київської торгово – промислової палати.

## **11. Вирішення спорів (арбітраж)**

11.1 Будь-який спір, що виникає за даним договором або у зв'язку з ним, підлягає передачі на розгляд і остаточний дозвіл у Міжнародний комерційний арбітражний суд при Торгово-промисловій палаті України.

1.2 Сторони згодні з тим, що в процесі розгляду й дозволу спора буде застосовуватися Регламент Міжнародного комерційного арбітражного суду при Торгово-промисловій палаті України.

## **12. інші умови**

12.1 Договір складено в двох примірниках, які мають однакову юридичну силу, по одному для кожної Сторони.

12.2 Підписання цього Договору є остаточною обставиною, і анулює всі попередні усні та письмові домовленості щодо предмета цього Договору.

12.3 Всі зміни та доповнення до цього Договору вважатимуться дійсними, якщо вони внесені у письмовій формі і підписані уповноваженими представниками Сторін. Сторони домовилися, що для оперативної роботи факсимільні копії документів мають юридичну силу до надання оригіналів.

12.4 Сторони погодилися, що текст Договору, будь-який матеріал, інформація та відомості, які стосуються Договору, є конфіденційними, і не можуть передаватися третім особам без попередньої письмової згоди іншої Сторони Контракту, крім випадків, коли така передача пов'язана з одержанням офіційних дозволів, документів для виконання Договору або сплати податку, інших обов'язкових платежів, а також у випадках, передбачених чинним законодавством України, що регулює зобов'язання Сторін Договору.

12.5 Даний Договір стає чинним з моменту його підписання та діє до виконання Сторонами його умов.

12.6 У випадках, не передбачених даним Договором, Сторони керуються чинним цивільним законодавством України.

### 13. Термін дії

13.1 Даний Договір набуває чинності з моменту його підписання і діє до моменту повного виконання Сторонами своїх обов'язків за цим Договором.

### 14. Адреси та банківські реквізити сторін

м. Яготин, Шевченка, 213  
08132, Україна  
р/р  
Приватбанк, м. Київ,  
МФО.

м. Варшава, вул. М.Шашкевича, 11,  
Польща,  
р/р  
BNP Paribas Bank Polska, , м. Познань

Директор  
ТДВ «Яготинський маслозавод»  
\_\_\_\_\_ Косяченко С.О.

Директор  
ТОВ «Food&Agri Hub BNP Paribas Poland»  
\_\_\_\_\_ Баліски П.