

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

**_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМТСТВА НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Аліна АВРАМЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н, доцентка**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

АВРАМЕНКО АЛІНІ ДИМИТРІЙВНІ

- 1. Тема роботи:** « Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства на ринку молочної продукції »
- 2. Науковий керівник:** Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № ____
- 2. Термін подання здобувачем роботи:** «__» _____ 2026 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти, економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставок .
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Вивчення теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах 2. Дослідження сучасного стану організаційно-економічної та управлінської роботи в підприємстві - об'єкті дослідження. 3. Напрями удосконалення організації менеджменту в діяльності підприємства, яке досліджується. Висновки і пропозиції
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** порівняльний аналіз основних фінансових показників підприємства за 2022-2025 рр. ,методичні засади оцінки господарювання підприємств, матриця конкурентного профілю

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проєктно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ Аліна АВРАМЕНКО

Науковий керівник роботи

_____ Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	7
1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності аграрного підприємства	7
1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств молочної галузі	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФГ «МУККО» НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності СФГ «Мукко»	25
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності СФГ «Мукко» на ринку молочної продукції.....	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СФГ «МУККО» НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	46
3.1. Внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко»	46
3.2. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко»	55
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та впливом воєнних факторів, особливої актуальності набуває питання управління конкурентоспроможністю підприємств. Це стосується передусім аграрного сектору, який відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та формуванні експортного потенціалу.

Підприємства молочної промисловості працюють в умовах високої конкуренції, коливань цін на сировину, підвищення витрат на виробництво та зростання вимог до якості продукції. В таких умовах ефективного управління конкурентоспроможністю стає вирішальним фактором для забезпечення стабільності, прибутковості та тривалого розвитку підприємства. Тому дослідження цієї теми є важливим і має значну практичну цінність.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку молочної продукції.

Суб'єктом дослідження виступає селянське фермерське господарство «Мукко».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробка рекомендацій щодо її підвищення на прикладі СФГ «Мукко».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства;
- визначити особливості управління конкурентоспроможністю в молочній галузі;
- проаналізувати організаційно-економічний стан діяльності підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності СФГ «Мукко»;

- провести SWOT-аналіз підприємства;
- здійснити порівняльний аналіз із конкурентами;
- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати стратегію розвитку підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи: економічний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, графічний метод, статистичні методи обробки даних. Для обробки інформації використовувалося програмне забезпечення Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження стали фінансова звітність підприємства, статистичні дані, офіційні матеріали підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а також інтернет-джерела.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження витрат, покращення фінансових результатів та зміцнення конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. У другому – проведено аналіз діяльності та оцінку конкурентоспроможності СФГ «Мукко». У третьому розділі розроблено напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності аграрного підприємства

Конкуренція є одним з основних елементів ринкової економічної системи і, таким чином, спрямовує діяльність економічних органів. У сучасній економіці вона визначається як змагання між одиницями економічної діяльності за найсприятливіші умови для виробничої діяльності, за продаж товарів та за отримання прибутку. Конкуренція є інструментом, за допомогою якого регулюється співвідношення між вимогами покупців та пропозицією товарів, і у своєму прояві залежить від ставлення всіх зацікавлених сторін у бізнес-середовищі.

Сучасне мікроекономічне визначення конкуренції вказує на те, що конкуренція є невід'ємною частиною ринку та має важливе значення для його належного функціонування. Основна функція конкуренції полягає у сприянні визначенню цін, зниженні виробничих витрат, підвищенні якості продукції та покращенні здатності фірм реагувати на потреби споживачів. Крім того, конкуренція має кілька інших важливих функцій, зокрема: регулювання, стимулювання, розподіл ресурсів та нагляд.

В умовах сьогодення конкурентне середовище трансформується під впливом світової інтеграції та активного впровадження цифрових технологій. Вона трансформується у рухливу боротьбу за увагу покупця, доступ до ресурсів та утримання позицій на ринку, що змушує бізнес невпинно вдосконалювати свої операції та вибудовувати унікальні переваги [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Важливе місце у дослідженні конкурентоспроможності підприємств займає теорія конкурентних переваг Майкла Портера. Відповідно до даної концепції, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати внутрішні ресурси та формувати стійкі конкурентні переваги на основі таких стратегій, як лідерство за витратами, диференціація продукції та фокусування на певному сегменті ринку [1][3].

Застосування моделі «п'яти сил конкуренції» дає змогу оцінити рівень конкурентного тиску в певній галузі, що охоплює загрозу виникнення нових конкурентів, вплив постачальників і споживачів, рівень конкуренції між вже існуючими підприємствами та загрозу товарів-замінників. Це дозволяє компаніям більш обґрунтовано розробляти стратегію свого розвитку.

Згідно з сучасними економічними теоріями, дослідження ринкової структури є надзвичайно важливим для формування моделей конкуренції між компаніями. Тип ринку впливає на характер конкуренції і визначає, наскільки значний вплив має бізнес на процес встановлення цін, а також на методи, які можуть бути використані для створення та реалізації конкурентних переваг. Значення ринкової структури полягає в контролі за свободою дій компанії, її поведінковими стратегіями та ефективністю її роботи.

Ринкові структури можна класифікувати за кількістю учасників на ринку, а також за тим, чи є товари, що продаються (однорідні чи диференційовані), однаковими чи різними; наявністю (або відсутністю) бар'єрів для входу на ринок; і, нарешті, ступенем контролю (з точки зору ціноутворення), який фірма має над ціноутворенням власної продукції; ці фактори разом створюють специфічні конкурентні умови, які забезпечують підприємства необхідним середовищем для зміни своїх дій та визначення найкращих стратегій зростання.

Також існує багато різних типів ринкових структур, які забезпечуватимуть різний рівень конкурентного тиску на підприємства. Підприємства, як правило, працюють над тим, щоб виробляти продукцію ефективніше з нижчими витратами в умовах жорсткої конкуренції, тоді як їхній акцент на інноваційних

підходах/стратегіях посилюється, коли вони стикаються лише з обмеженим конкурентним тиском. Кожен із цих факторів безпосередньо впливає на розвиток конкурентної переваги відповідного підприємства, а також на його загальну ринкову позицію.

Враховуючи вищезазначене, доцільно узагальнити основні характеристики ринкових структур та їх вплив на конкурентне середовище підприємства у вигляді таблиці [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Таблиця 1.1

Вплив типів ринкових структур на конкурентне середовище підприємства [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Тип ринкової структури	Рівень конкуренції	Контроль над ціною	Бар'єри входу на ринок	Поведінка підприємств	Вплив на конкурентоспроможність
Досконала конкуренція	Високий	Відсутній	Відсутній	Орієнтація на зниження витрат	Формується через ефективність виробництва
Монополія	Відсутній	Повний	Дуже високі	Максимізація прибутку	Низький рівень конкурентного тиску
Олігополія	Середній	Частковий	Високі	Стратегічна взаємодія між фірмами	Важливі інновації та стратегія
Монополістична конкуренція	Відносно високий	Обмежений	Невисокі	Диференціація продукції, маркетинг	Формується через унікальність продукту

Різні типи ринкових структур впливають на загальний рівень конкуренції та на те, як конкурентні суб'єкти господарювання демонструють свої конкурентні можливості, що буде враховано в управлінні діяльністю цих компаній.

Сучасні теорії економіки нашого часу описують конкурентоспроможність підприємства як найважливіший показник ефективності та життєздатності підприємства в ринковій економіці. Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства надавати та продавати продукцію за привабливішими

цінами, кращою якістю та/або будь-якими іншими характеристиками продукції, ніж у конкуруючих продуктів [4,6].

Більше того, конкурентоспроможність – це не лише міра успішності вашої компанії на даний момент, вона також відображає майбутній потенціал зростання, сталого розвитку та розширення частки ринку. Деякі приклади того, що може сприяти конкурентоспроможності організації, включають ефективність виробничого процесу, використання ресурсів, рівень отриманого прибутку та здатність отримувати та підтримувати конкурентну перевагу **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Низький рівень конкурентоспроможності продукції може призводити до посилення залежності внутрішнього ринку від імпорту, а також до зниження ефективності експортної діяльності підприємств. Це обумовлено тим, що продукція часто не відповідає міжнародним стандартам якості та реалізується переважно як сировина або напівфабрикати, що зменшує її додану вартість [7].

У сучасному світі, де інновації є ключовими для підтримки конкурентоспроможності, розробка нових або вдосконалених методів задоволення потреб клієнтів за допомогою інноваційних засобів відкриває більше можливостей для підприємств зайняти міцніші позиції в своїх галузях. Це відбувається тому, що їхні інноваційні зусилля сприяють поліпшенню якості продукції, зменшенню витрат та створенню унікальних конкурентних переваг.

На конкурентоспроможність підприємства впливає багато факторів. До внутрішніх факторів належать: ефективність управління, технологічний рівень, якість продукції та організація виробництва; до зовнішніх факторів належать: інвестиційне середовище, рівень конкуренції, державне регулювання та загальні економічні умови в країні, де працює підприємство [8].

Необхідно враховувати аномальні чинники, які можуть спричиняти збої в роботі підприємств, такі як економічні кризи, політичні зміни, недостатнє фінансування інновацій, високі податкові ставки та несприятливе інвестиційне

середовище. Наслідки цих збоїв можуть створювати значні труднощі для здатності бізнесу конкурувати та розвиватися.

Існують певні фактори, що впливають на успішність сільськогосподарських підприємств, такі як:

- Вплив, який вони мають на природу та клімат;
- Ступінь розвитку їхньої бази машин/обладнання для виробництва своєї продукції;
- Продукція, що відповідає міжнародним стандартам якості;
- Здатність виробника адаптуватися до змін на ринку

Отже, конкурентоспроможність підприємства — комплексна категорія, яка формується під впливом різноманітних факторів і визначає його здатність ефективно функціонувати та розвиватися в конкурентному середовищі; це ілюструється у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Система факторів формування конкурентоспроможності підприємства [7, 8,9]

Група факторів	Фактори	Сутність впливу
Внутрішні	Управління підприємством	Визначає ефективність використання ресурсів і прийняття рішень
	Технологічний рівень	Забезпечує якість продукції та продуктивність
	Інноваційна діяльність	Формує конкурентні переваги та розвиток
	Якість продукції	Впливає на попит і позиції на ринку
Зовнішні	Рівень конкуренції	Стимулює підвищення ефективності діяльності
	Інвестиційний клімат	Визначає можливості розвитку підприємства
	Державне регулювання	Впливає на умови функціонування бізнесу
	Попит на продукцію	Формує обсяги виробництва і доходи
Специфічні (аграрні)	Природно-кліматичні умови	Впливають на обсяги та якість виробництва
	Матеріально-технічна база	Визначає рівень виробничих можливостей
	Відповідність стандартам	Впливає на вихід на міжнародні ринки
Дестабілізуючі	Економічні кризи	Знижують фінансову стійкість підприємств

	Податковий тиск	Зменшує прибутковість
	Недостатнє фінансування інновацій	Гальмує розвиток
	Політична нестабільність	Погіршує умови ведення бізнесу

Як наслідок, конкурентна перевага організації формується накопиченням кількох внутрішніх (наприклад, навички працівників), зовнішніх (наприклад, економічні умови) та галузевих характеристик. Тому одним з основних факторів, що визначають конкурентоспроможність організації, є інноваційні дії, що здійснюються підприємством для використання ринкових можливостей, що виникають внаслідок змін у зовнішньому середовищі, та здатність організації робити це.

Наразі в економіці не існує методу для визначення конкурентоспроможності бізнесу. Конкурентоспроможність може потребувати різних методів для визначення успіху залежно від типу проведеного дослідження та обставин, що склалися на момент проведення розслідування для цього конкретного бізнесу.

Конкуренція в аграрному секторі має ряд специфічних особливостей, пов'язаних із залежністю виробництва від природно-кліматичних умов, сезонністю виробничих процесів, коливанням цін на сировину та високим рівнем впливу зовнішнього середовища. Крім того, конкурентні переваги аграрних підприємств значною мірою формуються за рахунок якості продукції, рівня собівартості, ефективності логістики та здатності підприємства підтримувати стабільні зв'язки зі споживачами й партнерами [9].

Ресурсний підхід є однією з основних форм конкурентоспроможності, яка стверджує, що те, наскільки добре підприємство використовує наявні ресурси, визначатиме його конкурентоспроможність. Іншими словами, здатність підприємства управляти та максимізувати використання своїх внутрішніх

ресурсів (таких як фінансові, людські, матеріальні та технологічні) визначає, чи матиме воно стійкі форми конкурентної переваги [10].

Доцільно також враховувати, що економічний потенціал підприємства має змінний характер і формується під впливом сукупності факторів, які можуть як стимулювати, так і обмежувати його розвиток. До ключових з них належать обсяг і якість наявних ресурсів, а також умови їх відтворення та ефективного використання. Важливу роль відіграє не лише фактична наявність ресурсів, а й рівень їх продуктивності та можливість залучення прихованих (латентних) резервів [11].

Крім того, економічний потенціал доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, серед яких особливе значення мають фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні ресурси. Їх узгоджене використання забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Не менш цікавим є ринковий підхід, який стосується аналізу позицій підприємств на ринку. У рамках цього підходу конкурентоспроможність розглядається як відносна якість, що визначається порівнянням підприємства з його часткою ринку, ціною, якістю продукції та рівнем попиту у конкурентів.

Особливої уваги заслуговує системний підхід, який розглядає підприємство як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів та елементів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Використання цієї методології дозволяє провести повну оцінку конкурентоспроможності шляхом врахування впливу всіх факторів, що впливають на конкурентоспроможність, включаючи економічні, організаційні, технічні та соціальні фактори [12].

На основі узагальнення наукових підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства доцільно систематизувати основні підходи до її оцінки, вони будуть відображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства [12]

Підхід	Сутність	Основні характеристики	Значення для підприємства
Ресурсний	Оцінка конкурентоспроможності через ефективність використання ресурсів	Аналіз фінансових, трудових, матеріальних та технологічних ресурсів	Дозволяє визначити внутрішній потенціал підприємства
Ринковий	Визначення конкурентоспроможності через позицію на ринку	Оцінка частки ринку, попиту, ціни та якості продукції	Дає можливість порівняти підприємство з конкурентами
Системний	Розгляд підприємства як цілісної системи	Врахування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу	Забезпечує комплексний аналіз діяльності підприємства
Комплексний	Поєднання різних методів оцінки	Використання кількох підходів одночасно	Дає найбільш об'єктивну оцінку конкурентоспроможності

Таким чином, інтеграція різних методів оцінки конкурентоспроможності забезпечує глибше розуміння всіх аспектів внутрішніх можливостей організації та її зовнішнього середовища, в якому вона функціонує.

Ефективність, з якою компанія керує своїми продажами, своїми співробітниками та клієнтами, своїми ресурсами тощо, зрештою визначає, наскільки конкурентоспроможною є вона, а також її здатність реагувати на будь-які зміни, які можуть виникнути ззовні. Процес виготовлення товару або надання послуги називається «операціями»; тому важливо розуміти, що спостереження та постійна оцінка ефективності роботи компанії допоможуть виявити можливості для підвищення рівня її конкурентоспроможності.

На конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств впливають численні специфічні характеристики, які значною мірою визначають їхню конкурентоспроможність. Основною операційною змінною, що впливає на характер і обсяги сільськогосподарського виробництва, а також на якість сільськогосподарської продукції, є кліматичні та природні умови. Внаслідок цього фермери стикаються з високими ризиками та нестабільністю, що перевищує ризики в багатьох інших секторах економіки.

Крім того, конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств залежатиме від того, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси, впроваджує сучасні методи виробництва, а також від того, наскільки добре підприємство може адаптуватися до змінних умов ринку. У зв'язку з цим, такі фактори матимуть значний вплив на сільськогосподарське підприємство: якість продукції; виробничі витрати; ефективність процесів управління бізнесом; та здатність швидко реагувати на вподобання споживачів [13].

Під час дослідження теоретичної основи конкурентоспроможності підприємств було визначено, що ця концепція має багато характеристик і є складною. Підсумовуючи, конкурентоспроможність – це те, наскільки добре підприємство може досягати успіху; виробляти високоякісні товари чи послуги (виробляти високоякісні товари чи послуги) та підтримувати сильну присутність на ринку. Наявність конкуренції є важливою частиною ринкової економіки, оскільки вона дозволяє підприємствам мотивувати себе до більшої ефективності

у своїй діяльності, створювати нове (впроваджувати інновації) та знаходити кращі способи управління собою (вдосконалювати свої системи управління).

Конкурентна перевага створюється поєднанням як внутрішніх, так і зовнішніх впливів. Важливими факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є: поточний рівень управління, технології, якість продукції, маркетинг, загальні економічні умови, державне регулювання та загальний рівень ринкової конкуренції. Здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати наявні ресурси є важливою для конкурентоспроможності організації.

Більше того, було встановлено, що в часи сучасної невизначеності системи управління конкурентоспроможністю мають особливе значення для забезпечення постійного моніторингу ринкового середовища, де оперативно вносяться зміни та створюються стійкі конкурентні переваги. Узагальнення наукових підходів для визначення основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств стане основою для подальшого аналізу їхньої діяльності.

Конкурентні переваги підприємства формуються в результаті ефективного поєднання внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей. Вони можуть бути як ціновими (нижча собівартість продукції), так і неціновими (висока якість, інноваційність, бренд, сервіс). Наявність стійких конкурентних переваг забезпечує підприємству можливість утримувати позиції на ринку та досягати стабільних фінансових результатів [14].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, що відображає здатність підприємства успішно діяти в умовах ринкової конкуренції. На нашу думку, у сучасних умовах основну роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграють інновації, якість продукції та ефективність управління ресурсами.

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств молочної галузі

Відносну конкурентоспроможність підприємства можна оцінити лише стосовно фактичних або потенційних конкурентів. Конкурентоспроможність залежить як від можливостей підприємства, так і від того, як воно працює на певному ринку. Продукт може бути конкурентоспроможним в одному сегменті ринку, але неконкурентоспроможним в іншому. Рівень попиту, бар'єри для входу на ринок, витрати на доставку та інші аспекти ринку спричиняють різницю в конкурентоспроможності між різними сегментами ринку.

Один з активних аспектів конкурентоспроможності проявляється у здатності організації здійснювати зміни відповідно до змін у навколишньому середовищі. Існує безліч різних складових адаптації, до яких належать технічні та технологічні аспекти, а також організаційно-економічні елементи; саме вони формують конкурентну перевагу.

Крім того, конкурентоспроможність організації залежить від того, наскільки ефективно використовуються ресурси, рівня зростання компанії та ступеня конкурентоспроможності галузей промисловості та економіки в цілому. Це означає, що конкурентоспроможність є дуже складним явищем, і тому вимагає комплексного підходу як до оцінки, так і до управління [16].

Враховуючи наведені характеристики конкурентоспроможності підприємства, доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці

Таблиця 1.4

Характеристики конкурентоспроможності підприємства [16]

Характеристика	Сутність	Вплив на підприємство
Відносність	Оцінюється у порівнянні з конкурентами	Визначає позицію підприємства на ринку
Динамічність	Змінюється під впливом зовнішніх факторів	Вимагає постійної адаптації
Комплексність	Охоплює всі аспекти діяльності підприємства	Вимагає системного управління

Ресурсна залежність	Залежить від ефективності використання ресурсів	Впливає на продуктивність і витрати
Ринкова залежність	Визначається умовами конкретного ринку	Впливає на попит і конкурентні позиції

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є складною та багатогранною, що вимагає комплексного підходу до її управління.

Функціонування нових підприємств у сучасних умовах найчіткіше проявляється через їхню операційну діяльність із сільськогосподарськими виробниками, зокрема у виробництві та переробці молочної продукції. Підприємства повинні одночасно управляти виробничими процесами виробництва з ефективним кінцевим продуктом високої якості, що відповідає всім сучасним стандартам.

Компанії, що виробляють молочну продукцію, повинні постійно вдосконалювати свої технології, скорочувати витрати, але все ще задовольняти своїх споживачів високоякісною молочною продукцією через високу конкуренцію в молочній промисловості. Здатність постійно виробляти високоякісну молочну продукцію, впроваджувати інновації та ефективно використовувати свої ресурси є ключами до збереження конкурентоспроможності; тому конкурентне управління виробниками молочної продукції повинно враховувати всі аспекти бізнесу, включаючи виробничі характеристики, якість виробленої продукції та динаміку ринку, що змінюється **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складною системою заходів, що забезпечують ефективну діяльність підприємства в умовах конкуренції. Це включає в себе розробку та впровадження організаційних і економічних механізмів, що відповідають цілям підприємства, а також принципам, методам, інструментам і формам організації, які використовуються для досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей. Основною метою

управління конкурентоспроможністю є підвищення прибутковості підприємства та створення належного співвідношення ціни та якості для його продукції, одночасно зміцнюючи конкурентну позицію підприємства на цільовому ринку. Ключовими завданнями є збільшення продажів продукції підприємства, покращення репутації підприємства та розширення або розширення частки ринку підприємства шляхом впровадження нових продуктів і послуг. У цій моделі управління маркетингом є однією з ключових конкурентних переваг, що створюються шляхом орієнтації діяльності підприємства на задоволення потреб клієнтів [17, 18].

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства значною мірою базуються на концепції маркетингу. Згідно з підходами Ф. Котлера, конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності задовольняти потреби споживачів більш ефективно, ніж конкуренти. Це передбачає не лише виробництво якісної продукції, але й формування цінності для споживача, розвиток бренду та ефективну комунікацію з ринком [20].

Молочне скотарство, як важлива частина агропромислового комплексу, значною мірою сприяє соціально-економічній стабільності суспільства, оскільки забезпечує громадян найважливішими продуктами харчування (молоком та молочними продуктами). Враховуючи унікальні характеристики молочної промисловості (наприклад, сильну залежність від її сировини — молока, виробництво якого в Україні скоротилося за останні роки, що призвело до зменшення доступності сировини; швидке псування багатьох молочних продуктів, що вимагає їх негайної переробки та спеціалізованих методів зберігання та транспортування), організація та логістика переробки молочної продукції вимагають від виробників врахування цих характеристик. Виробництво молочної продукції має відповідати високим стандартам якості та безпеки, а також бути сертифікованим відповідно до міжнародно визнаних стандартів, таких як регламенти ЄС. Якість відіграє важливу роль у визначенні як ціни, так і рівня конкуренції на ринку.

Одночасно з розвитком підприємств молочної галузі виникає ряд проблем, серед яких зростання витрат на виробництво, коливання цін на сировину, підвищення конкуренції та вимога відповідати сучасним стандартам якості. Це ускладнює підтримку стабільної конкурентоспроможності підприємств цієї галузі.

Окрім жорсткої конкуренції як на національному, так і на міжнародному ринках, одним із суттєвих факторів, що впливають на виробничі витрати у молочній промисловості Великої Британії, є високий рівень конкуренції серед виробників, оскільки вони повинні конкурувати як зі своїми вітчизняними конкурентами, так і з імпортною продукцією, яку споживачі зазвичай вважають такою ж або кращою за якістю, ніж їхня продукція за аналогічними цінами. Інші фактори, що впливають на ціну молока, включають коливання ціни на молоко, що закуповується у виробників для переробки на продукцію, збільшення витрат на корми та виробництво, а також зростання попиту споживачів та інвесторів на високоякісну продукцію та ефективне управління підприємствами [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

На основі проведеного аналізу особливостей функціонування молочної галузі доцільно узагальнити основні з них та їх вплив на діяльність підприємств у вигляді таблиці.

Таблиця 1.5

Особливості молочної галузі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Особливість	Характеристика	Вплив на підприємство
Залежність від сировини	Скорочення виробництва молока, дефіцит	Зростання витрат, нестабільність виробництва
Швидкопсувність продукції	Обмежений термін зберігання	Необхідність швидкої переробки і доставки
Високі вимоги до якості	Стандарти ЄС, сертифікація	Підвищення витрат, але покращення конкурентності
Санітарні норми	Жорсткий контроль виробництва	Ускладнення технологічних процесів

Висока конкуренція	Імпорт + внутрішні виробники	Потреба у постійному підвищенні ефективності
--------------------	------------------------------	--

Тому молочному бізнесу досить складно досягти успіху через специфіку цього виду діяльності. Молочна промисловість стикається з вищим рівнем конкуренції, ніж багато інших секторів, а також повинна відповідати суворим вимогам безпеки та якості продукції. Якщо керівництво прагне ефективно управляти конкурентоспроможністю своєї організації, воно повинно враховувати ці фактори.

Сьогодні компанії зустрічаються з численними викликами, такими як висока конкуренція, складні технологічні процеси та підвищені вимоги до ефективності управління. Внаслідок цього їм необхідно впроваджувати більш досконалі методи управління своїм бізнесом, щоб забезпечити більшу продуктивність і розвинути конкурентну перевагу.

Ефективним інструментом управління є аналіз роботи компанії. Цей вид аналізу не тільки допомагає виявити можливі проблеми у функціонуванні вашого бізнесу, але й з'ясувати, як ці проблеми виникли. Розуміючи обидва ці аспекти аналізу, ви здатні приймати рішення щодо більш ефективного управління своїм бізнесом, маючи всю необхідну інформацію для ухвалення правильних управлінських рішень і поліпшення загальної продуктивності компанії. Оцінка ефективності бізнес-процесів необхідна для розуміння ефективності будь-якого бізнес-процесу, визначення того, де можна внести покращення та де ресурси слід використовувати найефективніше в бізнесі. Аналіз бізнес-процесу враховуватиме багато факторів, таких як вартість, час, витрачений на виконання кожного кроку, якість продукції та інші показники, які допоможуть оцінити ефективність бізнес-процесів [22].

Для узагальнення основних аспектів аналізу бізнес-процесів підприємства доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.6

Основні аспекти аналізу бізнес-процесів підприємства [22]

Аспект	Характеристика	Значення для підприємства
Ефективність	Досягнення максимального результату	Підвищення конкурентоспроможності
Економічність	Раціональне використання ресурсів	Зниження витрат
Адаптивність	Здатність реагувати на зміни	Гнучкість діяльності
Контроль	Моніторинг показників діяльності	Своєчасне прийняття рішень
Ризики	Виявлення можливих загроз	Запобігання втратам

Відповідно, управління операціями, пов'язаними з молочною продукцією, є надзвичайно складним через природу молочних підприємств. Рівень конкуренції, з яким стикається цей сектор, значно перевищує той, що існує в інших секторах; молочна продукція також повинна відповідати строгим вимогам щодо якості та безпеки. Керівництво повинно враховувати ці питання, якщо воно хоче успішно керувати конкурентоспроможністю своєї діяльності.

Щоб залишатися на передовій конкуренції в сучасному світі, компанії повинні створювати та впроваджувати інноваційні технології, які дозволять їм виробляти та розробляти нові продукти, підвищуючи при цьому свою продуктивність і максимально використовуючи ресурси. Це ті компанії, які здатні постійно адаптуватися до змін на ринку, щоб досягти тривалої конкурентної переваги на глобальному рівні. Це підприємства, які здатні постійно адаптуватися до змін ринку, щоб досягти довгострокової конкурентної переваги у світовому масштабі.

Нові технології застосовуються для створення сучасних методів виробництва, які покращують якість продукції та знижують витрати на виробництво. Результатом впровадження нових технологій, сучасного обладнання та автоматизації процесів буде підвищення ефективності праці та стабільне виробництво. Інновації в упаковці та зберіганні є додатковими можливостями, що можуть підвищити якість продукції компанії, а отже, її конкурентоспроможність на ринку.

Процесні та організаційні інновації, що вдосконалюють внутрішні бізнес-процеси з метою оптимізації управління бізнес-напрямком та забезпечення додаткової гнучкості у досягненні цілей організації, оскільки саме це дозволить підприємствам досягти скорочення витрат, а також покращити якість продукції та розширити асортимент, задовольняючи таким чином споживчий попит **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Підприємство в значній мірі залежить від маркетингу та продажів, оскільки ці процеси в кінцевому підсумку визначають, наскільки конкурентоспроможним стане підприємство завдяки своїй здатності ефективно реалізовувати продукцію, формувати попит та встановлювати тривалі відносини зі споживачами. На сучасному ринку вже недостатньо лише виробляти продукцію високої якості; підприємство також повинно активно просувати цю продукцію, використовуючи різні доступні інструменти для створення попиту на свою продукцію.

Три основні аспекти маркетингових операцій включають розвиток брендів, використання реклами для просування продуктів та формування довіри у споживачів. Компанії застосовують рекламу для підвищення обізнаності про свої продукти і збільшення обсягу продажів. Іншим способом, яким користуються компанії, є участь у виставках та інших подіях. Крім створення попиту, довіра споживачів до бізнесу та його товарів має прямий вплив як на рівень попиту, так і на конкурентоспроможність на ринку.

Коли справа доходить до організації каналів збуту, ще одним аспектом є доставка продукту(ів) до кінцевого споживача через транспортний канал або посередника (наприклад, дистриб'ютора). Якщо у вас є ефективний процес збуту, це зменшить загальні витрати; збільшить швидкість руху продукту(ів) через ланцюг поставок; та забезпечить стабільне джерело доходу для вашого бізнесу. Ефективність маркетингових та збутових зусиль можна оцінити на основі прибутковості на продаж; витрат на залучення клієнтів; та цінності кожного клієнта протягом усього терміну його дії [22].

Таким чином, управління конкурентоспроможністю на молочних підприємствах можна охарактеризувати як складний та детальний процес, який має враховувати: особливості виробництва, характеристики сировини, а також високі стандарти якості, що їх вимагають споживачі для своєї продукції. Дослідження також свідчать, що ефективна система управління конкурентоспроможністю передбачає розробку комплексної системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на ринку та формування довгострокових стратегій розвитку.

Впровадження інновацій, сучасних технологій, ефективне управління ресурсами, а також досягнення в сфері маркетингу та розвитку продажів внесли значний вклад у розвиток зазначеного процесу. Нові технології, удосконалення бізнес-процесів та орієнтація на споживача є ключовими для забезпечення довгострокових конкурентних переваг для підприємства та підвищення якості продукції.

Крім того, враховуючи, що молочна промисловість має справу з швидкопсувними продуктами, залежить від сировини, має високі вимоги до якості та стикається з жорсткою конкуренцією, виникає потреба у впровадженні інтегрованої стратегії управління. В таких умовах ефективне поєднання виробничих, управлінських та маркетингових рішень стає надзвичайно важливим.

Тому, під час управління конкурентоспроможністю молочних підприємств важливо враховувати системний підхід, щоб забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів та створити конкурентні переваги [23, 24].

Отже, у першому розділі було розглянуто теоретичні засади управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на ринку молочної продукції. Визначено сутність поняття конкурентоспроможності, а також особливості її формування в умовах сучасного ринкового середовища. Встановлено, що

забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної галузі потребує ефективного управління ресурсами, підвищення якості продукції та адаптації до змін зовнішнього середовища. Отримані результати є теоретичною основою для проведення подальшого аналізу діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФГ «МУККО» НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності СФГ «Мукко»

Фермерське господарство «МУККО» (код ЄДРПОУ 41339259) – це сільськогосподарський бізнес, заснований 17 травня 2017 року. Підприємство створено як фермерське господарство згідно з чинним законодавством України. Фермерські господарства визначаються за їх місцезнаходженням у певній географічній зоні, в даному випадку розташованій на заході України у Львівській області (Стрийський район), село Фалиш, вул. І. Франка, буд. 7.

Статутний капітал підприємства становить 4 000 000 гривень. Основним видом діяльності фермерського господарства згідно з КВЕД є 01.41 – розведення молочної худоби.

Окрім цього, підприємство має такі види діяльності: вирощування зернових, бобових та олійних культур; розведення інших тварин, наприклад, овець та кіз; виробництво м'яса та переробка молока; оптовий та роздрібний продаж м'яса та молочної продукції, у тому числі через Інтернет; оренда нерухомості та сільськогосподарської техніки.

З цієї причини фермерське господарство займається повним циклом виробництва – від вирощування сировини до продажу готової продукції кінцевому споживачеві. Юрій Віталійович Швидченко виступає уповноваженим представником підприємства. Засновниками компанії є Микола Іванович Кміт, Назар Миколайович Кміт та Юрій Віталійович Швидченко, які володіють рівними правами відповідно до своїх часток у статутному капіталі [25, 28].

СФГ «МУККО» виробляє молоко, сир, м'ясо та інші продукти тваринного походження дуже високої якості, повністю натуральні та відповідають сучасним

ринковим стандартам. Для виробництва продукції використовуються сучасні методи вирощування тварин, механізовані системи доїння та системи заготівлі кормів. Також використовується спеціалізоване холодильне обладнання для зберігання продукції, щоб забезпечити її безпеку та зберегти її якість.

Важливим аспектом роботи підприємства є те, що воно функціонує за повним виробничим циклом. Це означає, що підприємство займається всіма етапами: від виробництва сировини та утримання тварин до переробки продукції і продажу її кінцевому споживачу. Завдяки цьому підприємство може контролювати якість на кожному етапі виробництва, що підвищує конкурентоспроможність продукції в порівнянні з іншими виробниками та зменшує залежність від зовнішніх постачальників.

Підприємство заробляє гроші різними способами, продаючи свої товари. Це включає прямий продаж споживачам, співпрацю з великими магазинами і онлайн-продаж. Такий підхід дозволяє їм розширювати свої канали збуту і доставляти більше товарів до клієнтів, що, в свою чергу, зміцнює їх позиції на ринку.

Відповідно, діяльність підприємства має цілісну методологію виробництва та продажу товарів завдяки безперебійній інтеграції сільськогосподарського виробництва, переробки сировини та надійної системи збуту, яка підтримує постійне зростання та конкурентоспроможність на ринку (Рисунок 2.1) [30][31].

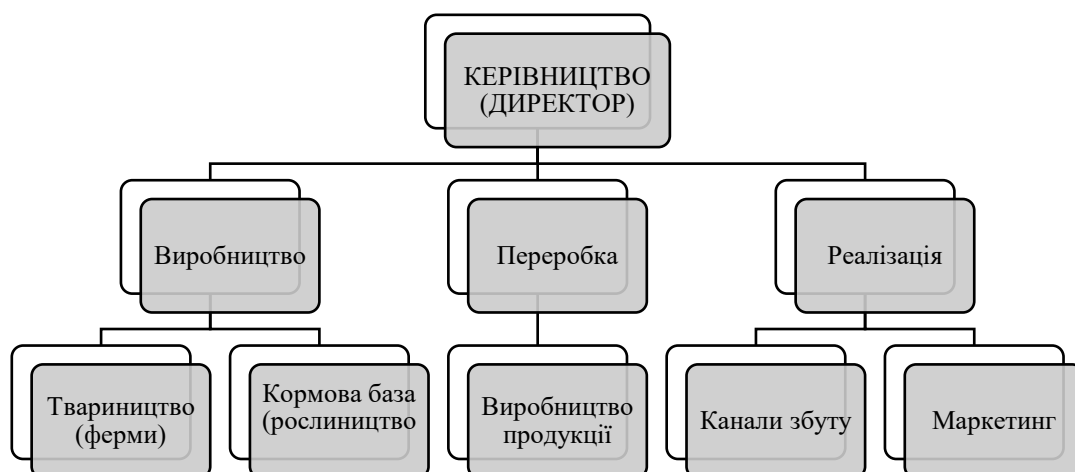


Рис 2.1. Основні напрями діяльності підприємства

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, що передбачає чітко визначені повноваження та відповідальність між керівництвом та структурними підрозділами. Ця конструкція має однією зі своїх переваг об'єднання виробничих та управлінських функцій виробництва, що сприяє як безперервному виробництву, так і швидкій реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Існування чіткої ієрархії управління сприяє покращенню дисципліни, підвищенню продуктивності прийняття рішень та покращенню узгодженості дій між посадовими функціями, що відображено на рисунку 2.2:



Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства

В результаті такого чітко визначеного функціонального розподілу та розподілу обов'язків, а також пов'язаних з ними ролей/взаємозв'язків у межах підрозділів, організація має можливість ефективно керувати всіма своїми виробничими та збутовими операціями. Це дозволить підвищити ефективність управління у прийнятті ефективних рішень щодо своєї організації, а також процесів адаптації, необхідних для відповідних організаційних процесів; в обох випадках завдяки здатності реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Але простий погляд на те, як організована організація, не дасть повного уявлення про її роботу. Аналіз основних економічних показників, які підприємства використовують для оцінки своєї ефективності, продуктивності та напрямку розвитку, буде важливим кроком для їхнього вивчення.

У зв'язку з цим доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства за останні роки.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансових показників діяльності підприємства за
2022–2025 рр [30]**

Показник	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід, тис. грн	7873,80	10557,30	17098,90	15966,80
Собівартість, тис. грн	6752,20	8882,50	14495,60	14830,20
Загальні доходи, тис. грн	8433,40	10647,30	17195,30	20244,80
Загальні витрати, тис. грн	6906,80	9333,60	16978,60	20034,70
Чистий прибуток, тис. грн	1526,60	1313,70	216,7	210,1
Валюта балансу, тис. грн	11374,40	12745,10	19432,70	22842,00

Як видно з таблиці 2.1, протягом 2022–2025 рр. діяльність СФГ «Мукко» характеризувалася загальним зростанням масштабів господарювання. Зокрема, чистий дохід підприємства збільшився з 7873,8 тис. грн у 2022 році до 15966,8 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства. Найвищий рівень доходу було зафіксовано у 2024 році – 17098,9 тис. грн, після чого у 2025 році спостерігалось незначне зниження.

Водночас собівартість продукції зростала більш високими темпами, ніж доходи підприємства. Якщо у 2022 році її величина становила 6752,2 тис. грн, то у 2025 році – вже 14830,2 тис. грн. Це свідчить про підвищення витрат на виробництво продукції, що може бути пов'язано зі зростанням цін на сировину, енергоносії, корми, логістичні витрати та загальним підвищенням вартості ресурсів.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо загальних витрат підприємства, які за досліджуваний період зросли майже у три рази – з 6906,8 тис. грн у 2022 році до 20034,7 тис. грн у 2025 році. Незважаючи на збільшення загальних доходів, значне зростання витрат негативно вплинуло на фінансові результати діяльності підприємства.

Особливо негативною тенденцією є суттєве скорочення чистого прибутку. У 2022 році підприємство отримало 1526,6 тис. грн чистого прибутку, тоді як у 2025 році його величина зменшилася до 210,1 тис. грн. Це свідчить про зниження ефективності господарської діяльності та рівня прибутковості підприємства.

Позитивним фактором є зростання валюти балансу підприємства з 11374,4 тис. грн у 2022 році до 22842,0 тис. грн у 2025 році. Така динаміка свідчить про розширення активів підприємства, збільшення ресурсного потенціалу та розвиток матеріально-технічної бази.

На основі проведеного аналізу зміни основних фінансово-економічних показників підприємства за період з 2022 по 2025 роки можна зробити висновок про загальне зростання масштабів його діяльності. Зокрема, спостерігається

значне збільшення обсягів доходу та валютного балансу, що свідчить про розширення господарської діяльності та зміцнення ресурсного потенціалу підприємства.

Одночасно негативною тенденцією є зниження рівня чистого прибутку, особливо у 2024–2025 роках, що викликане більш швидким зростанням витрат у порівнянні з доходами. Це вказує на зниження ефективності діяльності підприємства та необхідність оптимізації витрат. З іншого боку, слід враховувати, що підприємство функціонує в складних економічних умовах війни, у складній логістичній ситуації, а також за відсутності електропостачання, що ускладнює роботу підприємства та зберігання товарів.

Таким чином, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, проте існують певні проблеми у забезпеченні прибутковості, що вимагає удосконалення управління витратами та підвищення ефективності господарської діяльності. Це порівняння ми можемо бачити на рисунку 2.3:

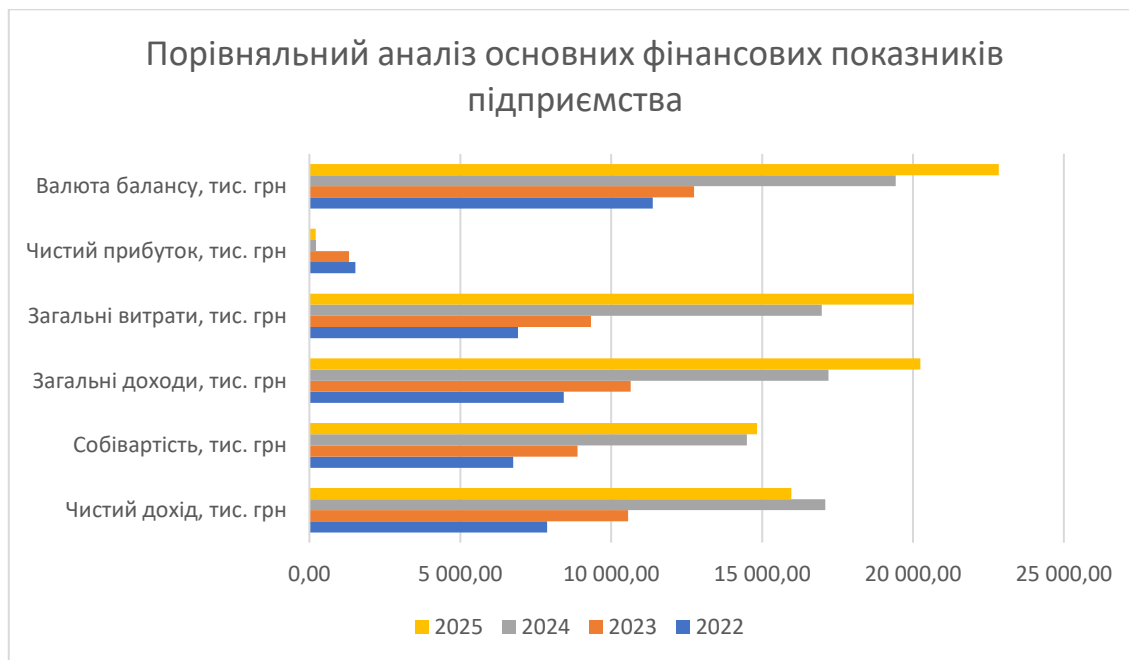


Рис. 2.3. Порівняльний аналіз основних фінансових показників підприємства за 2022-2025 рр.

Проведений графічний аналіз (рис. 2.3) дозволяє наочно оцінити тенденції зміни основних фінансових показників підприємства за досліджуваний період.

Однак для більш детального та кількісного аналізу фінансового стану доцільно розглянути відповідні показники у табличній формі.

У зв'язку з цим наведемо динаміку фінансового стану підприємства за 2023–2025 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансового стану підприємства, тис. грн [30, 31]

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне (+/-)	Відносне (%)
1. Оборотні активи	8660,60	9845,20	10920,40	2259,80	26,1
2. Поточні зобов'язання	6045,80	6780,50	7320,70	1274,90	21,1
3. Грошові кошти та їх еквіваленти	1,8	4,5	6,2	4,4	244,4
4. Запаси	6887,70	7540,30	8120,60	1232,90	17,9
5. Активи (баланс)	12745,10	13980,40	15210,60	2465,50	19,3
6. Власний капітал	6699,30	7420,60	8010,80	1311,50	19,6
7. Дохід	10557,30	12340,50	13890,70	3333,40	31,6
8. Чистий прибуток	1313,70	980,4	1120,60	-193,1	-14,7
9. Собівартість	8882,50	10540,20	11980,30	3097,80	34,9
10. Рентабельність (%)	12,4	7,9	8,1	-4,3	-34,7

На основі проведеного аналізу фінансово-економічних показників підприємства за 2023–2025 роки можна відзначити загальну тенденцію до розширення масштабів діяльності. Зокрема, спостерігається зростання оборотних активів на 26,1%, що свідчить про підвищення обсягів господарської діяльності та збільшення ресурсної бази підприємства. Аналогічна динаміка характерна і для загальної вартості активів, яка зросла на 19,3%, що підтверджує зміцнення фінансового потенціалу.

Позитивною тенденцією є також збільшення доходу на 31,6%, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та підвищення ділової активності підприємства. Водночас відбулося суттєве зростання собівартості продукції (на 34,9%), що перевищує темпи зростання доходів, що негативно вплинуло на фінансовий результат.

Особливої уваги заслуговує зниження чистого прибутку на 14,7%, а також скорочення рівня рентабельності з 12,4% у 2023 році до 8,1% у 2025 році. Це свідчить про зниження ефективності господарської діяльності підприємства, що може бути пов'язано зі зростанням витрат, підвищенням цін на ресурси та ускладненням економічних умов функціонування.

Одночасно слід зазначити, що власний капітал зріс на 19,6%, що вказує на певний рівень фінансової стабільності підприємства. Також варто підкреслити значне збільшення грошових коштів, що позитивно позначається на ліквідності підприємства.

Таким чином, згідно з виконаним аналізом фінансово-господарського становища, можна констатувати розширення масштабів функціонування суб'єкта господарювання та нарощення його ресурсного забезпечення. Однак, водночас зафіксовано зменшення показників прибутковості, що зумовлене тим, що витрати зростали швидше, аніж надходження. Це вказує на нагальну потребу в удосконаленні методів керівництва виробничою діяльністю компанії та раціоналізації витратних статей.

У зв'язку з цим доцільно перейти до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку молочної продукції.

2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності СФГ «Мукко» на ринку молочної продукції

На сучасному етапі розвитку аграрних підприємств забезпечення високого рівня конкурентоспроможності потребує комплексного підходу до управління

підприємством. Важливе значення мають не лише виробничі фактори, але й ефективність управління, рівень маркетингової діяльності, інноваційність, якість продукції та кадровий потенціал. У зв'язку з цим доцільно визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства (рис. 2.4).



Рис.2.4. Методичні засади оцінки господарювання підприємств [Ошибка!

Источник ссылки не найден.]

Проведений аналіз та візуалізація основних показників конкурентоспроможності підприємства дозволяють зробити висновок про необхідність більш глибокого кількісного обґрунтування отриманих результатів.

Зокрема, для об'єктивної оцінки ступеня конкурентоспроможності підприємства доцільно застосовувати сукупність економічних показників, які відображають ефективність його діяльності, рівень рентабельності, матеріаломісткість виробництва, продуктивність використання ресурсів та фінансову стійкість. Лише комплексне оцінювання дозволяє встановити фактичний стан підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони та оцінити здатність діяти ефективно в умовах конкурентного ринку.

Застосування формалізованих методик розрахунку економічних показників дає змогу не тільки аналізувати динаміку результатів діяльності підприємства за окремі періоди, а й порівнювати їх з показниками основних конкурентів на ринку. Це сприяє точнішій оцінці конкурентних переваг підприємства, ефективності використання виробничих потужностей та результативності управлінських рішень.

Також система показників для оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності виступає важливим інструментом обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства, оскільки дозволяє своєчасно виявляти проблемні місця діяльності та визначати резерви підвищення ефективності господарювання. У зв'язку з цим доцільно звести основні формули для розрахунку показників економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства у вигляді таблиць.

Використання відповідних показників дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити рівень його конкурентних переваг та сформулювати основу для подальшого удосконалення діяльності.

Таблиця 2.3

Показники оцінювання економічної ефективності підприємств [31,34]

Показник	Формула	Величини
Фондовіддача (TOF), грн	$TOF = \frac{GOM}{ACF}$	GOM – валова продукція, грн; ACF – середньорічна вартість основних засобів, грн
Продуктивність праці (LP), грн/особу	$LP = \frac{NR}{EM}$	NR – чистий дохід від реалізації продукції, грн; EM – середня кількість працівників, осіб
Коефіцієнт обертання активів (TRA)	$TRA = \frac{NR}{ACA}$	NR – чистий дохід від реалізації продукції, грн; ACA – середньорічна вартість активів, грн
Коефіцієнт маржинального доходу в операційному доході (CMR)	$CMR = \frac{CM}{OR}$	CM – маржинальний дохід, грн; OR – операційний дохід, грн
Поріг рентабельності (BER), грн	$BER = \frac{FC}{CMR}$	FC – постійні витрати, грн; CMR – коефіцієнт маржинального доходу в операційному доході
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$ROE = \left(\frac{NI}{ACE} \right) * 100\%$	NI – чистий прибуток, грн; ACE – середньорічна вартість власного капіталу, грн

Оцінка конкурентоспроможності підприємства потребує використання системи показників, які характеризують його позиції на ринку, рівень ефективності виробництва, прибутковість, маркетингову діяльність та здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток в умовах конкуренції. З метою узагальнення основних показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно представити їх у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники оцінювання конкурентоспроможності підприємств [31, 35, 36,37]

Показник	Формула	Величини
Частка ринку (MS), %	$MS = \frac{NR_E}{NR_M} * 100\%$	NRe – чистий дохід від реалізації продукції підприємства, грн; NRm – чистий дохід від реалізації продукції на ринку, грн
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (BL)	$BL = \frac{FG}{NR}$	FG – середньорічна вартість готової продукції, грн; NR – чистий дохід від реалізації продукції, грн
Коефіцієнт використання виробничих потужностей (CUR)	$CUR = \frac{GON}{GON_M}$	GON – валова продукція, ц; GONm – максимальна валова продукція за останні 5 років
Коефіцієнт ефективності маркетингових заходів (MER)	$MER = \frac{NI_{in}}{SC}$	NIin – приріст чистого прибутку, грн; SC – витрати на збут, грн
Рентабельність продажу (ROS), %	$ROS = \frac{NI}{NR} * 100\%$	NI – чистий прибуток, грн; NR – чистий дохід від реалізації продукції, грн
Товарність продукції (MR), %	$MR = \frac{SV}{PV} * 100\%$	SV – обсяг реалізації продукції, ц; PV –

		обсяг виробництва продукції, ц
--	--	-----------------------------------

Тепер ми можемо провести розрахунок показників на основі фінансової звітності за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.5

Показники оцінювання економічної ефективності СФГ

«Мукко» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Фондовіддача (TOF), грн	42,75	5,13	6,33
Продуктивність праці (LP), грн/особу	3 547,60	2 550,20	2 469,40
Коефіцієнт обертання активів (TRA)	2,11	1,35	1,42
Коефіцієнт маржинального доходу в операційному доході (CMR)	0,32	0,39	0,07
Поріг рентабельності (BEP), грн	31875	28764,1	116671,4
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	39,98	58,03	4,19

Розрахунки вказують на неоднозначну динаміку показників економічної ефективності сільськогосподарського підприємства «Мукко» у 2023–2025 роках. Зокрема, у 2024 році компанія показала найкращі результати своєї діяльності, що підтверджується зростанням рентабельності власного капіталу до 58,03% та підвищенням коефіцієнта маржинального доходу. Це свідчить про поліпшення ефективності використання фінансових ресурсів та зростання прибутковості бізнесу.

Водночас у 2025 році відзначається зниження деяких показників ефективності, зокрема рентабельності власного капіталу та коефіцієнта маржинального доходу, що є наслідком суттєвого зростання собівартості продукції та витрат підприємства. Незважаючи на це, підприємство продовжує

збільшувати обсяги реалізації продукції та активів, що свідчить про збереження потенціалу для подальшого розвитку.

Наступним нашим кроком буде проведення розрахунків показників оцінювання конкурентоспроможності СФГ «Мукко»

Таблиця 2.6

**Показники оцінювання конкурентоспроможності СФГ «Мукко»
за 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Частка ринку (MS), %	0,15	0,21	0,25
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (BL)	0,006	0,017	0,016
Коефіцієнт використання виробничих потужностей (CUR)	0,6	0,83	1
Коефіцієнт ефективності маркетингових заходів (MER)	0,15	0,46	0,12
Рентабельність продажу (ROS), %	3,74	12,47	0,78
Товарність продукції (MR), %	88,4	91,2	94,5

Результати оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарського формування «Мукко» демонструють позитивну динаміку окремих показників у період з 2023 по 2025 роки. Зокрема, відзначається збільшення частки ринку підприємства, а також покращення рівня товарності продукції та коефіцієнта використання виробничих потужностей, що свідчить про більш ефективне використання виробничого потенціалу підприємства та зростання обсягів реалізації продукції.

Найвищий рівень рентабельності продажу та ефективності маркетингових заходів було зафіксовано у 2024 році, що свідчить про поліпшення фінансових показників підприємства в цей період. Проте у 2025 році спостерігалось значне зниження рентабельності продажу, що пов'язане зі зростанням витрат та собівартості продукції.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу та визначення ключових факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, доцільно застосувати метод SWOT-аналізу. Цей підхід дозволяє всебічно оцінити внутрішнє середовище підприємства, визначивши його сильні і слабкі сторони, а також дослідити зовнішні умови функціонування через виявлення можливостей і загроз.

Застосування SWOT-аналізу дає змогу систематизувати отримані результати дослідження, визначити стратегічні напрями розвитку підприємства та сформувати основу для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства проводиться за допомогою сукупності показників, які відображають його фінансове положення, ефективність роботи, рівень прибутковості, а також ринкові позиції щодо конкурентів. Застосування комплексної методики оцінки дає змогу встановити здатність підприємства функціонувати ефективно в умовах конкуренції, оперативно реагувати на ринкові зміни та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Особливу роль у процесі оцінювання конкурентоспроможності відіграють показники рентабельності, продуктивності використання ресурсів, фінансової стійкості, обсягів реалізації продукції та частки ринку. Саме ці показники дозволяють визначити рівень конкурентних переваг підприємства, його економічний потенціал та ефективність управлінських рішень.

Додатково, аналіз показників конкурентоспроможності робить можливим виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, оцінювання результативності маркетингової стратегії, виробничих процесів та системи управління. Це створює підґрунтя для формування стратегічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та посилення ринкових позицій підприємства.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз конкурентоспроможності підприємства «МУККО»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зростання доходу та обсягів реалізації продукції	Зниження чистого прибутку
Повний цикл виробництва (від сировини до реалізації)	Висока собівартість продукції
Зростання активів та власного капіталу	Зниження рівня рентабельності
Висока якість продукції	Зростання витрат швидше за доходи
Налагоджені канали збуту	Залежність від зовнішніх економічних умов
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення ринків збуту	Посилення конкуренції на ринку
Зростання попиту на якісну молочну продукцію	Коливання цін на сировину
Впровадження інноваційних технологій	Зростання витрат на виробництво
Розвиток онлайн-продажів	Економічна нестабільність
Підвищення ефективності управління витратами	Логістичні труднощі та перебої з енергопостачанням

Підприємство займає позицію малого/середнього виробника на ринку молочної продукції, орієнтованого на якісний сегмент. Його конкурентна стратегія базується на виробництві натуральної продукції та контролі якості на всіх етапах виробництва.

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що підприємство має достатній потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку за рахунок наявності сильних сторін, зокрема зростання обсягів діяльності, розвитку повного виробничого циклу та високої якості продукції. Водночас на рівень конкурентоспроможності негативно впливають внутрішні проблеми, пов'язані зі зниженням прибутковості та зростанням витрат.

Зовнішнє середовище надає підприємству як можливості для розвитку, так і серйозні виклики, зокрема загострення конкуренції та економічну нестабільність. У зв'язку з цим, підприємству доцільно зосередитися на оптимізації витрат, впровадженні інновацій та розширенні каналів збуту, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

З метою більш детальної оцінки фінансового стану та ефективності роботи підприємства доцільно здійснити порівняльний аналіз основних показників за 2023–2025 роки на прикладі основних конкурентів СФГ «Мукко» на ринку молочних продуктів, зокрема ПрАТ «Тернопільський молокозавод» («Молокія») та ТОВ «Галичина». Такий підхід дозволяє виявити тенденції розвитку підприємств, оцінити їх конкурентоспроможність, розкриття сильних і слабких сторін, а також порівняти ефективність фінансово-господарської діяльності.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» («Молокія») є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні та має стабільні позиції на внутрішньому ринку завдяки широкому асортименту продукції, розвиненій системі збуту та активній маркетинговій діяльності. Водночас ТОВ «Галичина» також займає вагоме місце на ринку молочної продукції та характеризується високим рівнем впізнаваності бренду, активним просуванням продукції та значною часткою реалізації через національні торговельні мережі.

Обидва підприємства активно впроваджують сучасні технології виробництва, приділяють значну увагу якості продукції та розвитку каналів збуту, що формує їхні конкурентні переваги на ринку. Саме тому доцільно використати зазначені підприємства для проведення порівняльного аналізу конкурентного профілю СФГ «Мукко», результати якого наведено у таблиці 2.8. [38,39]

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика підприємств на ринку молочної продукції

Показники	СФГ «Мукко»	ПрАТ «Молокія»	ТОВ «Галичина»	Висновок
Масштаб діяльності	Невелике / середнє підприємство	Велике підприємство	Велике підприємство	«Молокія» та «Галичина» мають значно більші масштаби діяльності
Дохід	~13,9 млн грн	>5 млрд грн	>4 млрд грн	Значна перевага у великих виробників
Чистий прибуток	Нестабільний, знижується	Перехід до збитку у 2025 р.	Нестабільний	Усі підприємства мають проблеми з прибутковістю
Рентабельність	Знижується	Нестабільна	Нестабільна	Спостерігається загальне зниження ефективності
Активи	~15 млн грн	~2 млрд грн	~1,5 млрд грн	Великі компанії мають значно вищий фінансовий потенціал
Собівартість	Висока, зростає	Висока, зростає	Висока, зростає	Зростання витрат є спільною проблемою для галузі
Гнучкість	Висока	Нижча	Середня	СФГ «Мукко» має перевагу в адаптивності
Якість продукції	Висока	Висока	Висока	Конкуренція відбувається переважно за якістю продукції
Ринки збуту	Обмежені	Широкі (національні)	Широкі (національні)	Великі підприємства мають ширші канали реалізації
Фінансова стійкість	Середня	Вища, але з ризиками	Вища, але з ризиками	Великі виробники мають кращу фінансову базу

Проведений порівняльний аналіз показав, що сільськогосподарське підприємство «Мукко» помітно відстає від таких великих виробників молочної

продукції, як ПрАТ «Молокія» та ТОВ «Галичина», за масштабами діяльності, обсягами доходів, активів та рівнем розвитку каналів збуту. Значною перевагою великих компаній є високий рівень впізнаваності бренду, широке охоплення ринку та стабільні позиції у національних торговельних мережах.

Водночас СФГ «Мукко» має свої специфічні конкурентні переваги, які включають високу якість продукції, гнучкість в управлінні та здатність швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі. Це створює умови для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

Разом з тим для підвищення рівня конкурентоспроможності СФГ «Мукко» доцільно посилити маркетингову діяльність, розширити канали збуту продукції, удосконалити систему управління витратами та активніше впроваджувати інноваційні підходи у виробничу діяльність. Для остаточної оцінки конкурентних позицій СФГ «Мукко» та визначення його місця серед основних учасників ринку молочної продукції доцільно провести матрицю конкурентного профілю підприємства. Даний метод дозволяє комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом порівняння ключових показників діяльності з основними конкурентами.

Матриця конкурентного профілю дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність маркетингової діяльності, рівень якості продукції, фінансову стійкість, інноваційність та інші фактори, що впливають на формування конкурентних переваг підприємства на ринку. Результати проведеного аналізу наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця конкурентного профілю СФГ «Мукко»

Критерій	Вага	СФГ «Мукко»	Зважена оцінка	ТОВ «Молокія»	Зважена оцінка	ТОВ «Галичина»	Зважена оцінка
Якість продукції	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Ціна продукції	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Впізнаваність бренду	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6
Асортимент продукції	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Маркетингова діяльність	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Канали збуту	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Фінансова стійкість	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Інноваційність	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Разом	1		3		3,85		3,35

Проведений аналіз матриці конкурентного профілю показав, що найвищий рівень конкурентоспроможності серед досліджуваних підприємств має ТОВ «Молокія», інтегральний показник якого становить 3,85. Це пояснюється високим рівнем розвитку маркетингової діяльності, широким асортиментом продукції, високою впізнаваністю бренду та розвиненими каналами збуту.

ТОВ «Галичина» також займає сильні конкурентні позиції на ринку молочної продукції та отримало інтегральну оцінку 3,35. Підприємство характеризується високою якістю продукції, значним рівнем впізнаваності бренду та стабільною присутністю на національному ринку.

СФГ «Мукко» отримало інтегральний показник 3,00, що свідчить про достатній рівень конкурентоспроможності підприємства. Основними перевагами підприємства є висока якість продукції, конкурентний рівень цін та гнучкість управління. Водночас підприємство поступається основним

конкурентам за рівнем маркетингової діяльності, масштабами збуту та впізнаваністю бренду.

Отримані результати свідчать про необхідність посилення маркетингової стратегії СФГ «Мукко», розширення каналів реалізації продукції, удосконалення асортиментної політики та активнішого впровадження інноваційних рішень з метою підвищення конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції.

Виявлені проблеми та конкурентні переваги підприємства формують основу для розробки заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СФГ «МУККО» НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко»

Виходячи з вищенаведеного аналізу діяльності підприємства у другому розділі, було виявлено, що за всієї позитивної динаміки окремих показників, зокрема, збільшення обсягів продажів та активів, підприємство має низку проблем, пов'язаних з підвищенням своєї конкурентоспроможності. Найважливішими з них є зростання собівартості продукції, зниження рентабельності та прибутковості, а також необхідність удосконалення системи управління ресурсами.

У цьому сенсі має сенс виявити внутрішні резерви підприємства, використання яких підвищить ефективність його діяльності, зміцнить його позиції на ринку. Внутрішні резерви – це сукупність здібностей підприємства, пов'язаних з більш ефективним використанням наявних ресурсів, удосконаленням виробничих процесів, впровадженням інновацій та вдосконаленням управлінських рішень.

З метою більш детального обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити основні проблеми його діяльності та визначити внутрішні резерви, використання яких дозволить покращити результати господарювання.

Для формування ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко» необхідно насамперед визначити основні проблеми, які стримують розвиток підприємства та негативно впливають на його конкурентні позиції на ринку молочної продукції. Виявлення ключових проблем діяльності підприємства дозволяє сформулювати обґрунтовані

напрями удосконалення управління, маркетингової діяльності, збуту продукції та використання ресурсів підприємства. Основні проблеми діяльності СФГ «Мукко» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні проблеми, що стримують конкурентоспроможність СФГ «Мукко»

Проблема	Прояв у діяльності підприємства	Наслідки
Висока собівартість продукції	Зростання витрат на виробництво та енергоносії	Зниження рівня прибутковості
Недостатня впізнаваність бренду	Обмежена маркетингова активність підприємства	Зниження конкурентних позицій на ринку
Обмежені канали збуту	Реалізація продукції переважно на локальному ринку	Обмеження обсягів продажу
Нестабільність фінансових результатів	Коливання чистого прибутку у 2023–2025 рр.	Зниження фінансової стійкості
Недостатній рівень цифровізації	Відсутність активного онлайн-просування продукції	Втрата потенційних споживачів
Високий рівень конкуренції	Наявність сильних конкурентів («Молокія», «Галичина»)	Ускладнення розширення ринку збуту

Проведений аналіз дав можливість виявити основні проблеми, які негативно впливають на конкурентоспроможність СФГ «Мукко». Найбільш важливими з них є висока собівартість продукції, недостатня активність у маркетингу, обмеженість каналів збуту та низький рівень цифровізації підприємства. Водночас значний рівень конкуренції на ринку молочної продукції вимагає від підприємства реалізації комплексних заходів для зміцнення своїх конкурентних позицій, удосконалення системи управління та підвищення ефективності роботи.

На основі виявлених проблем діяльності СФГ «Мукко» доцільно сформулювати основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на усунення виявлених недоліків, підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку молочної продукції. Основні напрями удосконалення наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Висока собівартість продукції	Оптимізація витрат та модернізація виробництва	Зниження витрат і підвищення прибутковості
Недостатня впізнаваність бренду	Активізація маркетингової діяльності та просування у соцмережах	Підвищення впізнаваності підприємства
Обмежені канали збуту	Розширення співпраці з торговельними мережами та онлайн-продажів	Збільшення обсягів реалізації
Недостатній рівень цифровізації	Впровадження цифрових інструментів управління та онлайн-комунікації	Покращення взаємодії зі споживачами
Нестабільність фінансових результатів	Удосконалення системи фінансового планування та контролю	Підвищення фінансової стійкості
Високий рівень конкуренції	Формування унікальних конкурентних переваг і розвиток бренду	Посилення позицій підприємства на ринку

Як видно з таблиці 3.2, запропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко» безпосередньо націлені на вирішення основних проблем, які були виявлені під час аналізу роботи підприємства. Зокрема, основними напрямками покращення є оптимізація витрат, активізація

маркетингової діяльності, розширення каналів збуту, впровадження цифрових інструментів управління та підвищення ефективності фінансового планування.

Особливу увагу необхідно приділити зменшенню витрат на продукцію, оскільки саме збільшення витрат стало однією з головних причин зниження прибутковості підприємства в аналізованому періоді. Оптимізація витрат на виробництво, вдосконалення організації виробничих процесів, впровадження енергоефективних рішень та контроль витрат сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства та покращенню фінансових результатів.

Водночас важливо посилити маркетингову діяльність і розвивати бренд підприємства. Низька впізнаваність СФГ «Мукко» обмежує можливості для розширення ринку збуту та знижує конкурентоспроможність підприємства в порівнянні з великими виробниками молочних продуктів. Тому доцільно активно використовувати соціальні мережі, цифровий маркетинг і сучасні способи просування продукції.

Не менш важливим способом підвищення конкурентоспроможності є розширення каналів продажу продукції. Встановлення співпраці з новими торговими мережами, розвиток онлайн-продажів та пошук нових партнерів сприятим збільшенню обсягів продажу продукції та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Крім того, застосування цифрових управлінських інструментів та сучасних методів комунікації з клієнтами сприятиме покращенню взаємодії з ними, підвищенню ефективності управлінських процесів і формуванню більш стійких конкурентних переваг для компанії.

Після того, як ми визначили ключові напрямки для покращення конкурентоспроможності підприємства, важливо розробити набір стратегічних заходів, які допоможуть впровадити запропоновані ідеї на практиці. Реалізація цієї стратегії повинна допомогти підвищити ефективність роботи підприємства, зміцнити його позиції на ринку та створити стійкі конкурентні переваги. Основні

стратегічні заходи для підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко» наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні напрями зниження собівартості продукції підприємства

Напрямок стратегічного розвитку	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Оптимізація витрат діяльності	Контроль витрат на виробництво, впровадження енергоефективних рішень, удосконалення виробничих процесів	Зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості
Розвиток маркетингової діяльності	Активне просування продукції у соціальних мережах, розвиток бренду підприємства, участь у виставках та ярмарках	Підвищення впізнаваності бренду та залучення нових споживачів
Розширення каналів збуту	Співпраця з торговельними мережами, розвиток онлайн-продажів, пошук нових партнерів	Збільшення обсягів реалізації продукції
Підвищення якості продукції	Посилення контролю якості, удосконалення технологій виробництва, використання сучасного обладнання	Формування стійких конкурентних переваг
Цифровізація управління	Використання цифрових інструментів комунікації та управління, автоматизація окремих процесів	Підвищення ефективності управління підприємством
Удосконалення фінансового планування	Аналіз фінансових результатів, планування витрат і доходів, контроль прибутковості	Підвищення фінансової стійкості підприємства

Отже, запропоновані стратегічні заходи є різноманітними і охоплюють виробництво, маркетинг, продажі та управління підприємством. Їх

впровадження допоможе СФГ «Мукко» краще використовувати ресурси, поліпшити фінансові результати, зміцнити свої позиції на ринку молочних продуктів і забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Наступним важливим внутрішнім резервом для підвищення конкурентоспроможності підприємства є вдосконалення системи управління. Як показав проведений аналіз, ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень, раціонального використання ресурсів та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від компаній застосування більш гнучких та ефективних управлінських підходів, які включають вдосконалення системи планування, контролю та аналізу діяльності. Важливу роль у цьому процесі відіграє управлінський облік, який забезпечує своєчасне отримання інформації про витрати, доходи та фінансові результати компанії.

Крім того, важливим аспектом є підвищення кваліфікації співробітників та розвиток управлінських навичок керівників, що сприятиме покращенню ефективності процесу прийняття рішень та загальних результатів діяльності підприємства.

Важливим внутрішнім резервом є також впровадження нових технологій у виробництво. У сучасних умовах інновації є одним із основних чинників, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності, оскільки вони дозволяють зменшити витрати, покращити якість продукції та розширити асортимент.

Впровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів та використання енергоефективних рішень сприятимуть підвищенню продуктивності праці та зменшенню витрат. Окрім цього, інновації надають підприємству можливість швидше реагувати на зміни попиту та створювати нові конкурентні переваги.

Таблиця 3.4**Напрями удосконалення управління та впровадження інновацій**

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Удосконалення управління	Впровадження системи планування і контролю	Підвищення ефективності діяльності
Управлінський облік	Аналіз витрат і доходів	Прийняття обґрунтованих рішень
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання та розвиток	Покращення управління
Автоматизація виробництва	Впровадження сучасного обладнання	Зниження витрат
Інноваційні технології	Нові методи виробництва	Підвищення якості продукції

Як видно з таблиці 3.4, удосконалення системи управління та впровадження інновацій є важливими напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність діяльності, знизити витрати та покращити якість продукції.

Разом із впровадженням інновацій та удосконаленням системи управління важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства є покращення організації збутової діяльності. Ефективна система реалізації продукції забезпечує стабільний грошовий потік, сприяє збільшенню обсягів продажів та зміцненню ринкових позицій підприємства.

У сучасних економічних умовах важливим є застосування сучасних маркетингових інструментів, зокрема розвиток онлайн-продажів, просування товарів через соціальні мережі та створення позитивного образу компанії. Це сприяє розширенню кола споживачів і збільшенню довіри до продукції.

Таблиця 3.5

Напрями удосконалення збутової діяльності підприємства

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Розширення каналів збуту	Співпраця з новими торговельними мережами та дистриб'юторами	Збільшення обсягів реалізації продукції
Розвиток онлайн-продажів	Просування продукції через соціальні мережі та інтернет-магазини	Розширення клієнтської бази
Посилення маркетингової діяльності	Реклама, участь у виставках та просування бренду	Підвищення впізнаваності підприємства
Удосконалення логістики	Оптимізація доставки та скорочення часу постачання	Підвищення ефективності збуту
Формування лояльності споживачів	Впровадження програм лояльності та акцій	Зростання попиту на продукцію
Аналіз ринку та попиту	Постійний моніторинг потреб споживачів	Підвищення конкурентоспроможності продукції

Таким чином, удосконалення збутової діяльності підприємства повинно бути спрямоване на розширення ринків реалізації продукції, підвищення ефективності маркетингової діяльності та формування стабільних відносин зі споживачами. Реалізація запропонованих заходів дозволить СФГ «Мукко» збільшити обсяги продажів, зміцнити конкурентні позиції на ринку та підвищити рівень прибутковості діяльності підприємства.

Поряд із удосконаленням збутової діяльності важливим внутрішнім резервом підвищення конкурентоспроможності підприємства є зміцнення його фінансового стану. Саме фінансова стійкість забезпечує можливість підприємства стабільно функціонувати, своєчасно виконувати свої зобов'язання та інвестувати у подальший розвиток.

Як ми встановили у другому розділі, підприємство характеризується зниженням прибутковості, що свідчить про необхідність підвищення

ефективності використання фінансових ресурсів. У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи фінансового планування та контролю, що дозволить оптимізувати структуру витрат та підвищити рівень прибутковості.

Крім того, важливим аспектом є раціональне використання наявних ресурсів, зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та забезпечення достатнього рівня ліквідності підприємства. Це сприятиме підвищенню фінансової стійкості та зниженню ризиків діяльності.

Таблиця 3.6

Напрями зміцнення фінансової стійкості підприємства

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Оптимізація витрат	Скорочення непродуктивних та надмірних витрат	Зростання прибутковості
Фінансове планування	Контроль доходів, витрат та грошових потоків	Підвищення фінансової стабільності
Управління дебіторською заборгованістю	Скорочення термінів погашення заборгованості	Покращення ліквідності
Раціональне використання ресурсів	Підвищення ефективності використання активів	Зниження фінансових ризиків
Формування резервного фонду	Створення фінансового резерву підприємства	Підвищення фінансової безпеки
Залучення інвестицій	Пошук додаткових джерел фінансування	Розширення можливостей розвитку

Отже, зміцнення фінансової стійкості підприємства є важливою умовою забезпечення його стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити фінансові результати діяльності, підвищити рівень ліквідності та знизити вплив зовнішніх ризиків на діяльність СФГ «Мукко».

Тому, за результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємство має значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності

за рахунок використання внутрішніх резервів. Основними напрямками є зниження собівартості продукції, удосконалення системи управління, впровадження інновацій, розвиток збутової діяльності та зміцнення фінансової стійкості.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зменшити витрати, збільшити прибутковість та зміцнити його позиції на ринку.

3.2. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко»

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства та визначених внутрішніх резервів виникає необхідність розробки стратегії, спрямованої на підвищення його конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства має враховувати як внутрішні можливості, так і зовнішні умови його функціонування, що сприятиме забезпеченню стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

З метою обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно використати результати SWOT-аналізу, проведеного у попередньому розділі. Даний підхід дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища.

Для формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища. Проведення SWOT-аналізу дає змогу сформулювати стратегічні напрями розвитку підприємства та визначити

ключові заходи щодо зміцнення його конкурентних позицій на ринку молочної продукції. Результати SWOT-аналізу СФГ «Мукко» наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко»
на основі SWOT-аналізу**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока якість та натуральність продукції	Обмежені фінансові ресурси
Повний виробничий цикл	Невеликі масштаби діяльності
Власна сировинна база	Залежність від ринкових коливань
Розширення каналів збуту	Недостатній досвід масштабного маркетингу
Активізація цифрового маркетингу	Високий рівень конкуренції
Гнучкість управління підприємством	Часткова нестабільність прибутковості
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток онлайн-продажів	Зростання цін на енергоносії та сировину
Зростання попиту на натуральну продукцію	Посилення конкуренції з боку великих виробників
Розширення співпраці з торговельними мережами	Зниження купівельної спроможності населення
Використання цифрових інструментів просування	Нестабільність економічного середовища
Формування сильнішого бренду	Високий рівень ринкових ризиків
Залучення нових споживачів	Коливання цін на молочну продукцію

Як видно з таблиці 3.7, стратегія підприємства повинна базуватися на використанні його сильних сторін та можливостей, одночасно мінімізуючи вплив слабких сторін і загроз.

Таблиця 3.8

Стратегічна матриця SWOT

Комбінація	Стратегічні напрями
S–O	Активне просування натуральної продукції та розширення ринків збуту
S–T	Використання власної сировинної бази та гнучкого управління для зниження впливу ринкових ризиків
W–O	Посилення маркетингової діяльності та цифровізації підприємства
W–T	Оптимізація витрат і зміцнення фінансової стійкості підприємства

Отже, проведений SWOT-аналіз продемонстрував, що після впровадження запропонованих заходів СФГ «Мукко» має можливість суттєво зміцнити свої конкурентні позиції на ринку молочної продукції. Найбільший потенціал підприємства пов'язаний із розвитком бренду, розширенням каналів збуту, активізацією цифрового маркетингу та підвищенням ефективності управління. Водночас реалізація запропонованої стратегії дозволить зменшити вплив зовнішніх загроз, поліпшити фінансові результати діяльності та забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства включає в себе комплекс взаємопов'язаних заходів, які спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах конкуренції, укріплення його позицій на ринку та досягнення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. Її формування ґрунтується на результатах аналізу діяльності підприємства, що дозволило виявити основні проблеми та визначити шляхи їх вирішення.

Розроблена стратегія має комплексний характер і охоплює всі основні аспекти діяльності підприємства, такі як виробництво, управління, фінанси та збут. Її метою є підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення витрат, поліпшення якості продукції, а також розширення ринків збуту і підвищення рівня задоволення потреб споживачів.

Важливою частиною стратегії є забезпечення збалансованого розвитку підприємства, що включає одночасне вирішення внутрішніх питань та використання можливостей зовнішнього середовища. Це дозволяє не лише поліпшити поточні результати діяльності, але й створити стійкі конкурентні переваги в майбутньому.

Основними напрямками реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є:

- зниження собівартості продукції, що передбачає оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання матеріальних і енергетичних ресурсів, а також удосконалення виробничих процесів;
- впровадження новітніх технологій, які забезпечать оновлення виробництва, підвищення ефективності праці, зменшення витрат та поліпшення якості продукції;
- розвиток маркетингової діяльності, спрямований на підвищення впізнаваності продукції, формування позитивного іміджу підприємства та залучення нових споживачів;
- розширення каналів збуту продукції, що передбачає освоєння нових ринків, розвиток онлайн-продажів та розширення співпраці з торговельними мережами;
- підвищення ефективності управління підприємством, що включає вдосконалення системи планування, контролю та прийняття управлінських рішень.

Впровадження зазначених напрямків дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільне зростання в майбутньому.

Для реалізації запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко» необхідним є формування відповідного інвестиційного забезпечення. Запропоновані заходи охоплюють маркетингову, виробничу, збутову та управлінську складові діяльності підприємства, що

потребує значного обсягу фінансових ресурсів. Орієнтовні витрати на реалізацію основних заходів наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Інвестиційне забезпечення реалізації заходів підвищення
конкурентоспроможності СФГ «Мукко»**

Захід	Зміст заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн
Розвиток маркетингової діяльності	Розробка рекламної кампанії, просування товарів у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok), створення фотоматеріалів та відео контенту, а також таргетована реклама.	450
Ребрендинг та оновлення пакування	Розробка нового дизайну пакування, оновлення логотипу та фірмового стилю підприємства	280
Розвиток онлайн-продажів	Створення сайту підприємства, запуск онлайн-магазину, інтеграція CRM-системи та сервісів доставки	320
Розширення каналів збуту	Налагодження співпраці з торговельними мережами, витрати на логістику та транспортування продукції	650
Модернізація виробництва	Закупівля нового обладнання, впровадження енергоефективних технологій, автоматизація окремих виробничих процесів	1 500
Впровадження системи контролю якості	Сертифікація продукції, лабораторний контроль, впровадження системи НАССР	280
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання працівників, тренінги з маркетингу, управління та цифрових технологій	120
Цифровізація управління підприємством	Впровадження програмного забезпечення для фінансового планування, контролю витрат та управління ресурсами	250
Формування резервного фінансового фонду	Створення резерву для мінімізації фінансових ризиків та забезпечення стабільної діяльності	350
Разом		4 200

Як видно з таблиці 3.9, найбільших інвестицій потребує модернізація виробництва, що пов'язано з необхідністю оновлення обладнання, впровадження енергоефективних технологій та автоматизації виробничих процесів. Значні витрати також передбачаються на розвиток маркетингової діяльності, розширення каналів збуту та цифровізацію управління підприємством.

Реалізація запропонованих заходів дозволить СФГ «Мукко» підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції на ринку молочної продукції, збільшити обсяги реалізації та забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко» необхідно провести оцінку їх економічної ефективності. Це дозволяє визначити рівень рентабельності вкладених коштів, економічний ефект від реалізації заходів та термін окупності інвестицій. Оцінка ефективності здійснюється за допомогою загальноприйнятих показників економічного аналізу діяльності підприємств.

Таблиця 3.10

Методика оцінки економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Формула	Характеристика показника
Приріст доходу	$\Delta D = D_1 - D_0$	Визначає збільшення доходу після впровадження заходів
Приріст прибутку	$\Delta P = P_1 - P_0$	Характеризує зміну чистого прибутку підприємства
Рентабельність заходів	$R = \frac{\Delta P}{B} * 100\%$	Показує ефективність вкладених коштів
Економічний ефект	$E = \Delta P - B$	Визначає фінансовий результат від реалізації заходів
Термін окупності	$T = \frac{B}{\Delta P}$	Визначає період повернення вкладених коштів

Умовні позначення:

- D_0 – дохід підприємства до впровадження заходів;
- D_1 – дохід підприємства після впровадження заходів;
- P_0 – чистий прибуток до впровадження заходів;
- P_1 – чистий прибуток після впровадження заходів;
- B – загальний обсяг витрат на реалізацію заходів.

Таким чином, використання наведених показників дозволяє комплексно оцінити економічну доцільність реалізації запропонованих заходів та визначити їх вплив на результати діяльності підприємства. Найважливішими показниками є рентабельність заходів та термін їх окупності, оскільки саме вони характеризують ефективність вкладених інвестицій та перспективність реалізації запропонованої стратегії.

На основі запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко» та орієнтовного обсягу інвестицій доцільно провести прогнозну оцінку їх економічної ефективності. Реалізація заходів дозволить збільшити обсяги реалізації продукції, підвищити прибутковість діяльності підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку молочної продукції.

Таблиця 3.11

Оцінка економічної ефективності реалізації заходів підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко»

Показник	Формула / розрахунок	Значення
Дохід до впровадження заходів, тис. грн	D_0	13 890,7
Прогнозне зростання доходу, %	—	18,0
Прогнозний дохід після впровадження, тис. грн	$D_1 = 13\,890,7 \times 1,18$	16 390,0
Приріст доходу, тис. грн	$\Delta D = 16\,390,0 - 13\,890,7$	2 499,3
Чистий прибуток до впровадження, тис. грн	P_0	1 120,6
Прогнозна рентабельність після впровадження, %	—	12,5
Прогнозний чистий прибуток, тис. грн	$P_1 = 16\,390,0 \times 12,5\%$	2 048,8
Приріст чистого прибутку, тис. грн	$\Delta P = 2\,048,8 - 1\,120,6$	928,2
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	B	4 200,0
Рентабельність заходів, %	$R = 928,2 / 4\,200,0 \times 100$	22,1
Економічний ефект першого року, тис. грн	$E = 928,2 - 4\,200,0$	-3 271,8
Термін окупності заходів, років	$T = 4\,200,0 / 928,2$	4,5

Проведена оцінка економічної ефективності реалізації запропонованих заходів свідчить про доцільність їх впровадження в діяльність СФГ «Мукко». Отримані результати показують, що реалізація комплексу заходів, спрямованих

на модернізацію виробництва, розвиток маркетингової діяльності, розширення каналів збуту, цифровізацію управління та підвищення якості продукції, дозволить суттєво покращити фінансово-економічні результати підприємства.

Зокрема, прогнозується зростання доходу підприємства на 18%, що свідчить про позитивний вплив запропонованих заходів на обсяги реалізації продукції та ринкові позиції підприємства. Очікуване збільшення чистого прибутку майже на 930 тис. грн підтверджує ефективність запропонованої стратегії та її здатність забезпечити підвищення рівня прибутковості діяльності підприємства у перспективі. Водночас проведені розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів потребує значного обсягу інвестицій у розмірі 4,2 млн грн. Найбільша частка витрат пов'язана з модернізацією виробництва, розвитком логістики, цифрових каналів збуту та впровадженням сучасних технологій управління. Проте такі вкладення є обґрунтованими, оскільки вони спрямовані не лише на короткострокове збільшення прибутку, а й на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Розрахований рівень рентабельності заходів у 22,1% свідчить про достатньо високий рівень ефективності вкладених коштів. При цьому термін окупності інвестицій становить близько 4,5 року, що є прийнятним показником для підприємств молочної галузі, враховуючи масштабність запропонованих заходів та специфіку агропромислового виробництва. Слід також зазначити, що від'ємний економічний ефект у перший рік реалізації проєкту є цілком закономірним, оскільки підприємство здійснює значні початкові інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази, маркетингової діяльності та цифрової інфраструктури. У довгостроковій перспективі це дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, зміцнити ринкові позиції, збільшити обсяги реалізації продукції та забезпечити стабільний розвиток діяльності. З урахуванням визначених стратегічних напрямів розвитку підприємства, а також необхідності їх практичної реалізації, доцільно систематизувати конкретні заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства, їх зміст та

очікуваний ефект від впровадження. Узагальнення зазначених заходів представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства

Напрямок підвищення конкурентоспроможності	Основні заходи	Очікуваний результат
Оптимізація витрат та зниження собівартості продукції	Впровадження системи контролю витрат, зменшення енерговитрат, оптимізація використання сировини та ресурсів	Зниження собівартості продукції, підвищення рівня прибутковості
Модернізація виробництва	Оновлення обладнання, автоматизація виробничих процесів, впровадження енергоефективних технологій	Підвищення продуктивності праці та якості продукції
Розвиток маркетингової діяльності	Активізація реклами, просування бренду в соціальних мережах, використання цифрового маркетингу	Підвищення впізнаваності бренду та збільшення обсягів реалізації
Розширення каналів збуту	Співпраця з торговельними мережами, розвиток онлайн-продажів, удосконалення логістики	Збільшення ринку збуту та обсягів продажу
Підвищення якості продукції	Впровадження сучасних систем контролю якості та сертифікації продукції	Формування стійких конкурентних переваг та зростання довіри споживачів
Цифровізація управління підприємством	Впровадження CRM-систем, автоматизація обліку та фінансового планування	Підвищення ефективності управління та оперативності прийняття рішень
Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення навчання, тренінгів та підвищення професійних компетенцій працівників	Покращення організації праці та ефективності діяльності підприємства
Формування фінансової стійкості	Створення резервного фонду, контроль фінансових ризиків, оптимізація структури витрат	Зміцнення фінансового стану та підвищення стабільності діяльності
Розвиток інноваційної діяльності	Впровадження нових технологій виробництва та сучасних підходів до управління	Підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства

Так, видно з таблиці 3.12, підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко» потребує комплексного підходу, який охоплює виробничу, маркетингову, фінансову та управлінську складові діяльності підприємства. Особливе значення мають заходи, спрямовані на зниження собівартості продукції, модернізацію виробництва та розвиток системи збуту, оскільки саме вони безпосередньо впливають на рівень прибутковості та ринкові позиції підприємства.

Водночас важливим напрямком є цифровізація управління та впровадження сучасних маркетингових інструментів, що дозволить підприємству ефективніше взаємодіяти зі споживачами, розширити ринки збуту та підвищити впізнаваність бренду. Значну роль також відіграє підвищення якості продукції та впровадження систем контролю якості, що сприятиме формуванню довіри споживачів та зміцненню конкурентних переваг підприємства на ринку молочної продукції.

Для оцінки ефективності запропонованої стратегії підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко» доцільно більш детально розглянути очікувані результати її реалізації з урахуванням специфіки діяльності підприємства, проведеного SWOT-аналізу, оцінки конкурентного профілю та розроблених заходів щодо удосконалення виробничої, маркетингової та фінансової діяльності.

Як було встановлено в процесі аналізу діяльності підприємства, основною проблемою СФГ «Мукко» є високий рівень собівартості продукції та зниження рівня прибутковості внаслідок швидкого зростання витрат. Саме тому одним із ключових напрямів запропонованої стратегії є оптимізація витрат та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Реалізація заходів щодо впровадження системи контролю витрат, модернізації обладнання, зниження енерговитрат та удосконалення виробничих процесів дозволить підприємству скоротити витрати на виробництво продукції та підвищити рівень рентабельності діяльності.

Очікується, що зниження витрат на виробництво продукції матиме позитивний вплив на фінансові результати підприємства та дозволить розробити більш гнучку цінову політику. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку молочних продуктів, де конкурентні переваги значною мірою залежать від оптимального співвідношення ціни та якості продукції.

Важливим елементом стратегії є оновлення виробництва та впровадження новітніх технологій. Запропоновані заходи включають оновлення виробничого обладнання, автоматизацію окремих процесів виробництва та впровадження енергоефективних технологій. Реалізація цих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, зменшити виробничі втрати та покращити якість готової продукції. Крім того, модернізація виробництва створює умови для розширення асортименту продукції та підвищення здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Окрему увагу в розробленій стратегії приділено розвитку маркетингової діяльності підприємства. З метою підвищення рівня конкурентоспроможності запропоновано активізувати рекламну діяльність, розширити присутність підприємства у цифровому середовищі, використовувати сучасні інструменти просування продукції та вдосконалити комунікацію зі споживачами. Очікується, що реалізація маркетингових заходів сприятиме підвищенню впізнаваності бренду СФГ «Мукко», формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню лояльності споживачів.

Водночас важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності є розвиток системи продажу та онлайн-торгівлі. Розширення каналів реалізації продукції, встановлення співпраці з торговими мережами та запровадження цифрових каналів продажу допоможуть підприємству збільшити обсяги продажу продукції та зміцнити свої позиції на ринку молочних продуктів.

Крім того, у межах запропонованої стратегії передбачено впровадження сучасних систем управління та цифровізації діяльності підприємства. Використання CRM-систем, автоматизація фінансового планування та

вдосконалення системи управлінського обліку сприятимуть підвищенню ефективності управління підприємством, оперативності прийняття рішень та покращенню контролю за використанням ресурсів.

Не менш важливим результатом реалізації запропонованої стратегії є зміцнення фінансової стійкості підприємства. Підвищення рівня прибутковості, збільшення обсягів реалізації продукції та покращення ефективності використання ресурсів сприятимуть покращенню фінансового стану підприємства, підвищенню його інвестиційної привабливості та зниженню рівня фінансових ризиків.

Розрахунки економічної ефективності показали, що впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити зростання доходу підприємства, підвищення чистого прибутку та досягнення прийнятного рівня рентабельності інвестицій. Попри значні обсяги необхідних інвестицій, ці заходи є економічно обґрунтованими і спрямовані на створення довгострокових конкурентних переваг для підприємства.

Узагальнюючи очікувані результати реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко», доцільно виділити такі основні ефекти:

- зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації витрат та модернізації виробництва;
- підвищення рівня прибутковості та рентабельності діяльності підприємства;
- покращення якості продукції та розширення її асортименту;
- зростання обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності та впізнаваності бренду;
- зміцнення фінансової стійкості підприємства;
- підвищення рівня конкурентоспроможності СФГ «Мукко» на ринку молочної продукції.

Отже, розроблена стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства має комплексний характер та враховує результати проведеного аналізу фінансово-економічного стану, конкурентного середовища та внутрішніх резервів розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності, зміцненню ринкових позицій СФГ «Мукко» та забезпеченню його довгострокового розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, а також проведено комплексний аналіз діяльності СФГ «Мукко» на ринку молочної продукції.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства, визначено її економічну сутність, основні характеристики, фактори формування та сучасні підходи до оцінки. Досліджено вплив ринкових структур на діяльність підприємств, охарактеризовано ресурсний, ринковий, системний та комплексний підходи до оцінки конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено специфіці управління конкурентоспроможністю підприємств молочної галузі, що функціонують в умовах високої конкуренції, залежності від сировинної бази, швидкопсувності продукції та підвищених вимог до якості. Встановлено, що ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності сучасного аграрного підприємства є ефективне використання ресурсів, інноваційність, якість продукції, розвиток маркетингу та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічного стану сільськогосподарського фермерського господарства «Мукко» та оцінено рівень його конкурентоспроможності. Встановлено, що підприємство має повний виробничий цикл, який включає виробництво сировини, переробку продукції та її реалізацію через різні канали збуту. Аналіз фінансово-економічних показників показав, що в період з 2022 по 2025 роки підприємство демонструвало зростання обсягів діяльності, збільшення доходів та активів, що свідчить про розширення масштабів господарювання та зміцнення ресурсного потенціалу.

Дослідження виявило ряд проблем, які негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Основними з цих проблем є зростання собівартості продукції, нестабільність чистого прибутку, зниження

рентабельності та зростання витрат на виробництво. Було встановлено, що темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів, що вказує на необхідність удосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

У процесі дослідження проведено SWOT-аналіз підприємства, який дозволив визначити його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози зовнішнього середовища. До сильних сторін СФГ «Мукко» віднесено високу якість продукції, наявність власної ресурсної бази, повний виробничий цикл та гнучкість виробництва. Основними слабкими сторонами є високий рівень витрат, обмежені масштаби діяльності порівняно з великими конкурентами та недостатній рівень маркетингової активності. Серед можливостей виділено розширення ринків збуту, розвиток онлайн-продажів, підвищення попиту на натуральну молочну продукцію та впровадження сучасних технологій. Головними ризиками визнано загострення конкуренції на ринку молочної продукції, економічну нестабільність, підвищення цін на ресурси та логістичні ускладнення.

Також у роботі було проведено порівняльний аналіз СФГ «Мукко» з основними конкурентами – ПрАТ «Молокія» та ТОВ «Галичина», а також сформовано матрицю конкурентного профілю підприємства. За результатами дослідження встановлено, що СФГ «Мукко» має конкурентні переваги у сфері якості продукції та гнучкості виробництва, однак поступається великим виробникам за рівнем впізнаваності бренду, масштабами діяльності, маркетинговою активністю та каналами збуту.

У третьому розділі роботи визначено внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства та розроблено комплексну стратегію її підвищення. Обґрунтовано, що ключовими напрямками розвитку СФГ «Мукко» є оптимізація витрат, модернізація виробництва, впровадження інноваційних технологій, цифровізація управління, розвиток маркетингової діяльності та розширення каналів збуту продукції.

Запропоновано впровадити систему контролю витрат, застосування енергоефективних технологій, автоматизацію виробничих процесів, оновлення обладнання та вдосконалення системи управління підприємством. Особливу увагу приділено розвитку маркетингової діяльності, зокрема використанню цифрового маркетингу, просуванню бренду в соціальних мережах, розвитку онлайн-продажів та розширенню співпраці з торговельними мережами.

Крім того, обґрунтовано необхідність впровадження CRM-систем та цифрових інструментів управління, що дасть змогу підвищити ефективність управлінських рішень, покращити контроль за використанням ресурсів і забезпечити більш оперативне управління підприємством.

У роботі також виконано оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Розрахунки свідчать, що реалізація цієї стратегії забезпечить збільшення доходів підприємства, зростання чистого прибутку, підвищення рівня рентабельності та зміцнення фінансової стійкості. Попри значний обсяг необхідних інвестицій, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та спрямовані на створення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

На основі проведеного дослідження доцільно запропонувати такі основні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності СФГ «Мукко»:

- оптимізація витрат виробництва шляхом впровадження енергоефективних технологій та системи постійного контролю витрат;

- модернізація виробничих процесів та автоматизація окремих етапів виробництва;

- впровадження сучасних інформаційних та CRM-систем управління;

- розвиток цифрового маркетингу та підвищення впізнаваності бренду;

- розширення каналів збуту, зокрема через онлайн-продажі та співпрацю з торговельними мережами;

- підвищення якості продукції відповідно до сучасних стандартів;

– підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення системи управління підприємством.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню собівартості продукції, підвищенню рівня прибутковості, зміцненню фінансової стійкості підприємства, збільшенню обсягів реалізації продукції та посиленню конкурентних позицій СФГ «Мукко» на ринку молочної продукції.

Отже, поставлені у кваліфікаційній роботі завдання виконано, мету дослідження досягнуто, а отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності СФГ «Мукко» для підвищення ефективності господарювання та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Каличева Н. Є., Чорнобровка І. В. Конкуренція: сучасне розуміння, сутність та вплив на ринкову економіку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. вип. 85. С. 30–36.
2. Портер М. Конкурентна перевага націй. Київ: Основи, 2004. 720 с.
3. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Основи, 2008. 390 с.
4. Орел Ю. Л., Альошкіна Л. П., Смаглюк А. А. Типи ринкових систем (конкуренція, монополія, олігополія тощо): взаємозв'язок та їх вплив на ціни, виробництво та економічний результат. Академічні візії. 2024. вип. 35.
5. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Економіка, 2006. 519 с.
6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент: теорія та практика. Львів: Магнолія, 2018. 400 с.
7. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. 2023. вип. 3. С. 94–103.
8. Павлова Г., Абрамович І., Бальзан М. Стратегічні заходи підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України на міжнародному ринку. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. Т. 308, вип. 4. С. 62–67.
9. Копитко М., Вінічук М. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. вип. 3. С. 62–68.
10. Сітковська А. О., Полегенька М. А., Цой К. В. Конкурентні переваги як складові конкурентоспроможності аграрного підприємства. Економіка та суспільство. 2023. вип. 57.
11. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. вип. 17. С. 114–121.

12. Калініченко С. Вплив складових економічного потенціалу на ефективність та конкурентоспроможність аграрного підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. вип. 1. С. 211–216.

13. Рогоза М. Є., Кононенко Ж. А., Яковенко Т. І. Методологічні підходи у дослідженнях конкурентоспроможності підприємств. *Modern Economics*. 2024. вип. 44. С. 139–146.

14. Овсієнко А. Ю., Васильченко М. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції, Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, Україна. 2023. С. 79–80.

15. Хаєцька О. П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. вип. 2. С. 101–107.

16. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ: Діалектика, 2020. 800 с.

17. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. вип. 60.

18. Клименко О. С. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. вип. 71.

19. Литвиненко А. Ф. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства. С. 110.

20. Друкер П. Практика менеджменту. Київ: Вільямс, 2018. 398 с.

21. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. вип. 23. С. 32–37.

22. Бланк І. О. Управління підприємством. Київ: Ніка-Центр, 2017. 656 с.

23. Гладій М. Р., Просович О. П. Сучасний стан та перспективи розвитку молочної галузі України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. Т. 2, вип. 10.

24. Балацький О. Управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств та фактори, що впливають на неї. Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств : Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти, Дніпро, Україна, 29 квіт. 2024. Дніпро, 2024. С. 89.

25. Таранич О., Бурківська Т. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. вип. 68.

26. Власов В. О. Особливості управлінського обліку витрат на маркетинг та збут в сільськогосподарських підприємствах. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, вип. 3. С. 16–21.

27. ТОВ "МУККО" 40244445. youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40244445/ (дата звернення: 27.04.2026).

28. ФГ "МУККО" 41339259. youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41339259/ (дата звернення: 27.04.2026).

29. Мукко | Молочна ферма прикарпаття. МУККО. URL: <https://mykko.com.ua/>.

30. 41339259 - ФГ "МУККО" - Основна інформація - Clarity Project. Перевірка компаній та контрагентів - аналітична платформа Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/41339259> (дата звернення: 01.05.2026).

31. 40244445 - ТОВ "МУККО" - Основна інформація - Clarity Project. Перевірка компаній та контрагентів - аналітична платформа Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/40244445> (дата звернення: 01.05.2026).

32. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. Економіка та суспільство. 2023. вип. 57.

33. Радєва М. М. Економічна ефективність діяльності підприємства: методичний і практичний аспекти. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 4 (72). С. 94–99.
34. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз. Навчально-методичний посібник для практичних занять і самостійної роботи. Полтава: ПДАУ, 2021. 99 с
35. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с
36. Вашків О. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства. Вісник ТНЕУ. 2010. № 2. С. 88–95
37. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства. Практикум: навч. посіб. Київ: Кондор, 2012. 600 с.
38. 30356917 - ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" - Основна інформація - Clarity Project. Перевірка компаній та контрагентів - аналітична платформа Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/30356917> (дата звернення: 01.05.2026).
39. ТОВ "МК "ГАЛИЧИНА" 39685014. youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39685014/ (дата звернення: 01.05.2026).