

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції
підприємства»

Виконавець:

студентка ЦЗВФН

Алавердян Катерина Русланівна _____

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Карпенко Юлія Валентинівна _____

/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність та взаємозв'язок понять якості та конкурентоспроможності продукції	5
1.2. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність продукції	13
1.3. Основні методи оцінювання якості та конкурентоспроможності продукції	19
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛЗАВОД»	28
2.1. Аналіз ринку молока та молокопродуктів України	28
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Літинський молзавод»	45
2.3. Аналіз якості та конкурентоспроможності продукції підприємства	49
2.4. Пропозиції щодо удосконалення управління якістю та конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Літинський молзавод»	55
2.5. Аналіз якості та конкурентоспроможності продукції підприємства після заходів	64
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	69

ВСТУП

Сучасні молокопереробні підприємства працюють в складних умовах зовнішнього середовища: засилля імпортової продукції та тенденції її зростання, скорочення молочної сировини через зменшення поголів'я корів в господарствах населення, потреби відповідності нормам ЄС щодо якості молочних продуктів, що є більш жорсткими за вітчизняні нормативи. Подібні негативні обставини актуалізують питання підвищення якості та конкурентоспроможності продуктів молокопереробки.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства та розробка пропозиції щодо підвищення якості та конкурентоспроможності продукції ТОВ «Літинський молзавод».

До основних завдань, що вирішуються в кваліфікаційній роботі, є:

- вивчення теоретичних аспектів управління якістю та конкурентоспроможністю продукції, а саме встановити сутність та взаємозв'язок понять якості та конкурентоспроможності продукції;
- аналіз ринку молока та молокопродуктів України;
- оцінювання якості та конкурентоспроможності кефіру 2,5%;
- розробка пропозицій щодо покращення якості та конкурентоспроможності кефіру 2,5%.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є ТОВ «Літинський молзавод». Предметом кваліфікаційної роботи є процес управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

У процесі дослідження було використано: метод групування (для уточнення сутності поняття "якість" та "конкурентоспроможність продукції"); метод п'яти конкурентних сил М. Портера (для аналізу ринку молока та молокопродуктів України); метод парних порівнянь (для розрахунку питомої ваги параметрів оцінювання конкурентоспроможності), метод сум (для оцінки

конкурентоспроможності продукції); блок-схему процесу Process flowchart (для опису процесу закупівлі та запуску обладнання).

Інформаційною базою дослідження є дані статистичних та річних звітів підприємства, аналітичні дані розвитку ринку молока та молокопродуктів України, монографії, наукові публікації (статті та тези конференцій).

Практична значущість кваліфікаційної роботи є в тому, що обґрунтовано економічними розрахунками впровадження нового обладнання для очищення молока від мікрофлори, що дозволить підвищити якість та конкурентоспроможність кефіру 2,5%. В результаті поліпшуються органолептичні показники кефіру та зростає термін його зберігання.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та взаємозв'язок понять якості та конкурентоспроможності продукції

Поняття якості продукції є одним з ключових понять, які вивчають дослідники ринкових відносин. Незважаючи на достатньо широке представлення досліджень сутності даної дефініції в науковій літературі, на сьогодні єдиного підходу до його визначення немає. У зв'язку з цим вважаємо за потрібне дослідити авторські підходи до сутності даного поняття.

Посилаючись на визначення якості Міжнародною організацією зі стандартизації ISO в межах першої авторської точки зору якість розглядають як здатність задовольняти потребу. Так, науковець [8, с.8] тлумачить якість продукції як сукупність її характеристик та властивостей, що надає їй можливість задовольняти клієнтські потреби як існуючі, так і потенційні. Споживач звертає особливу увагу на наявність в продукції потрібних йому властивостей. Обираючи продукт зі всього ринкового різноманіття клієнт віддає перевагу тому, що на його думку в найкращий спосіб задовольнить його потребу. Разом з тим, споживати продукт клієнт може в різний спосіб, може мати різні потреби. Через що на ринку пропонується безліч товарів з різними характеристиками. Їх наявність перетворює продукт на предмет споживання. Ступінь задоволення потреб клієнта продукцією може бути різним (градація від «зовсім не задовольняє» до «повністю задовольняє»). Від того, наскільки високим є ступінь задоволення потреб клієнта залежить ступінь корисності продукції. Зацікавлений у підвищенні якості, перш за все, виробник, оскільки споживач «голосує» грошима за товар, що має кращі якісні характеристики. Неякісний товар виробника залишається у нього на складах через незатребуваність.

В межах даного підходу працює науковець [32, с.39], що описує якість продукції як сукупність її характеристик, які показують ступінь її корисності для

суспільства з урахуванням витрат на всіх стадіях відтворювального циклу. Автор зазначає, що якість товару вимірюється суб'єктивно та об'єктивно. Зокрема, технічні характеристики товару, що описують його продуктивність, енергомісткість тощо є об'єктивними, вони відбивають певний рівень якості товару. Проте споживач оцінює ці характеристики суб'єктивно, порівнюючи за ними товар з схожими товарами конкурентів.

Як сукупність характеристик об'єкта, здатних задовольняти клієнтські потреби, з урахуванням не лише вимог ринку, а й особистих потреб кожного споживача, описує якість науковець [20]. У зв'язку з цим управління якістю варто розглядати як складний процес, що вимагає значних витрат не лише на етапі виробництва продукції, але й на етапі її проектування. Потрібно контролювати втрати від браку, витрати на підготовку та освоєння виробництва, витрати на превентивні дії з забезпечення якості тощо. Оскільки процес управління якістю є складним та багатоаспектним, важливим є оптимізація витрат на якість, а також забезпечення такого сполучення «витрати – якість», що вигідно відрізняє підприємство від конкурентів, дозволяє забезпечити високий рівень та стабільність якості, що в свою чергу визначає конкурентоспроможність товару на ринку.

В науковому джерелі [12, с.69-70] якість описується як порівняльна характеристика, що відбиває сукупність властивостей продукції, що описують можливість задоволення споживацьких потреб відповідно до її призначення. В залежності від цілей споживання продукції якість одного і того самого продукту може заявлятися як висока та як низька. Вона охоплює такі властивості продукції як її функціональність, ремонтпридатність, довговічність, надійність, екологічність, зручність використання тощо. У боротьбі за місце на ринку компанії постійно намагаються підвищити якість продукти, вигідно відрізнити її від конкурентів та утримати в такий спосіб конкурентну позицію. Більш якісні продукти користуються більшим попитом споживача, надають можливість підприємству конкурувати на зовнішньому ринку, позитивно впливають на його бізнес-репутацію. До заходів, що сприяють підвищенню якості, відносять

перебудову системи підвищення кваліфікації персоналу, покращення основних фізичних параметрів продукту, поліпшення внутрішніх процесів проектування продукції на етапі НІОКР, розвиток інвестиційної політики, зниження ресурсоемності продукту тощо.

В науковому джерелі [3, с.172-173] підкреслюється ємність поняття якості, його всеохоплюючий характер. Сама якість продукту тлумачиться як комплекс характеристик продукції, що показують придатність та ступінь задоволеності потреб клієнта відповідно до призначення. Якість охоплює певні фізичні параметри продукту, його економічність та ергономічність, безпеку використання, тобто неможливість нашкодити життю та здоров'ю людини. Автором вводиться поняття рівню якості продукції, що є кількісним описом його міри придатності для задоволення попиту. Рівень якості визначається як правило, порівняно з певними базовими показниками за незмінних умов споживання. Він може бути абсолютним та відносним. Абсолютний рівень якості знаходять шляхом простого розрахунку обраних для вимірювання показників, без порівняння його з базовим рівнем чи відповідними показниками конкурентів, через що він вважається малоінформативним для прийняття управлінських рішень. Для відображення ступеню відповідності сучасним вимогам варто визначати відносний рівень якості, порівнюючи відповідні показники якості з показниками конкурентів чи кращими вітчизняними та закордонними зразками продукції. Розвиток науково-технічного прогресу, поява нових екологічних матеріалів, оновлення технологій – все це сприяє зростанню рівня якості.

Практично та сама думка прослідковується в науковому джерелі [6, с.198], де якість продукції тлумачиться як сукупність властивостей продукту, що відбивають рівень задоволення клієнтських потреб в конкретних умовах споживання, наголошує на її споживчій цінності. Актуальність вироблення якісної продукції в сучасних умовах зростає, фактично якість стала новою філософією діяльності компаній. Зростання продуктивності без збереження якості продукції розглядається як хибний крок у розвитку компанії. Підприємства активно фінансують витрати на якість, при цьому в найбільшій

мірі ті з них, що мають превентивний характер. Подібна робота є кропіткою та динамічною, проте необхідною для розвитку підприємства в сучасних умовах. Результатом поліпшення якості продукції є зростання її конкурентоспроможності. Підприємство контролює якість на всіх етапах виробничого процесу: здійснює вхідний контроль сировини та матеріалів, контролює якість виробництва напівфабрикатів, з рештою, готового продукту, який використовується споживачем та в різному ступені впливає на якість його життя.

В межах другого підходу (авторської позиції) якість тлумачать як здатність виконувати певні функції. Зокрема якість описується як одна з головних характеристик товару, що відбиває його здатність виконувати свої функції [13]. Автором визначається відносний рівень якості товару, що дозволяє встановити переважність продукту підприємства над продуктами суперників за певними якісними характеристиками або визначеною кількістю властивостей. Більш повний опис властивостей продукції можна охарактеризувати шляхом визначення кількості таких показників, формою їх представлення та типом властивостей.

Третій авторський підхід описує якість як сукупність характеристик товару, що формують його призначення. Представником даного підходу [5, с.117] тлумачиться якість як комплекс характерних форм, зовнішнього вигляду та умов використання, що визначають внутрішнє наповнення товару відповідно до його призначення. Все вищезначене закладається в товар ще на етапі його проектування та відбивається в супутній документації. Зокрема мають бути прописані конструкційні особливості товару, якість та витрати сировини, її безпека тощо. Також автором зазначається, що якість продукту не є сталим поняттям. З розвитком науково-технічного прогресу, зростанням вимог споживачів щодо функціональності виробів, посиленням конкуренції, якість має зростати.

Систематизуємо розглянуті авторські погляди в табл. 1.1 та виберемо найбільш актуальний з них.

Таблиця 1.1

Визначення якості продукції в наукових дослідженнях

Дослідник	Визначення якості продукції
якість продукту як здатність задовольняти потребу	
Губіна В.В.[8]	Якість продукції - це сукупність її характеристик, що надає їй можливість задовольняти існуючі і потенційні клієнтські потреби
Пронкіна Л.І. [32]	Якість продукції - це сукупність її характеристик, які показують ступінь її корисності для суспільства з урахуванням витрат на всіх стадіях відтворювального циклу
Корюгін А. В.[20]	Якість продукції - це сукупність характеристик об'єкта, здатних задовольняти клієнтські потреби, з урахуванням не лише вимог ринку, а й особистих потреб кожного споживача
Желуденко К.В. [12]	Якість продукції - це порівняльна характеристика, що відбиває сукупність властивостей продукції, що описують можливість задоволення споживацьких потреб відповідно до її призначення
Биба В.В., Теницька Н.Б. [3]	Якість продукції - це комплекс характеристик, що показують придатність та ступінь задоволеності потреб клієнта відповідно до призначення
Власенко І.В. [6]	Якість продукції - це сукупність властивостей продукту, що відбивають рівень задоволення клієнтських потреб в конкретних умовах споживання, та її споживчу цінність
якість як здатність виконувати функції	
Заріцька Н. М. [13]	Якість продукції - це одна з головних характеристик товару, що відбиває його здатність виконувати свої функції
якість як сукупність характеристик товару, що формують його призначення	
Брітченко І.Г., Ладунка І.С. [5]	Якість продукції - це комплекс характерних форм, зовнішнього вигляду та умов використання, що визначають внутрішнє наповнення товару відповідно до його призначення

Як ми можемо побачити лівова частка дослідників віддають перевагу саме першому науковому підходу, спираючись на стандарт та документацію. Поділяючи в цілому їх погляди опишемо якість продукції як сукупність характеристик продукту, здатних задовольняти потреби споживачів, на засадах вимог ринку та особистих потреб споживачів.

В той момент, коли виробник пропонує свій товар ринку виникає потреба оцінювання його конкурентоспроможності порівняно до суперників. Основними факторами, за якими виконується зіставлення, мають бути ті, що є актуальними для споживачів. Також слід відмітити нетотожність понять «якісний» та «конкурентоспроможний». При визначенні конкурентоспроможності коло

ключових факторів конкурентоспроможності є набагато більшим та не зводиться до опису лише якісних характеристик. Більш того, якісний товар не є автоматично й конкурентоспроможним, тобто данні поняття не є синонімічними.

Проаналізуємо змістовне наповнення поняття конкурентоспроможності продукції в інтерпретації різних науковців.

В межах першого підходу до розуміння конкурентоспроможності продукції її тлумачать як конкурентність, тобто здатність переважати продукцію суперників за певними параметрами.

Зокрема, автором [8] зазначається, що поняття конкурентоспроможності товару є ширшим за поняття його якості та відбиває здатність підприємства переважати суперників за певними характеристиками виробленого продукту. Конкурентоспроможність товару не є сталою величиною, зі зміною умов середовища, появою нових конкурентів та розвитком їх продуктів, вона теж буде змінюватися. Вона не завжди представлена характеристиками продукції, зокрема може бути описана і в термінах якості обслуговування, строків постачання, відомості клієнтам тощо. Якість продукції в сукупності її певних характеристик називають основою конкурентоспроможності, оскільки як правило неякісний товар не є конкурентоспроможним. Якість є одним з факторів конкурентоспроможності, проте виробник має розуміти, що їх кількість є набагато більшою.

В науковому джерелі [12, с. 67] підкреслюється, що конкурентоспроможність продукції не є внутрішньо властивою її характеристикою. Звісно вона має певні фізичні характеристики, властивості, проте повинна враховувати галузеві особливості, умови реалізації на певному ринку тощо. Вона виявляється в момент реалізації продукції на ринку, тобто фактично визначається покупцем, що віддає за неї гроші. Конкурентоспроможність продукції є відносним поняттям, що визначається в ринковому середовищі та показує її конкурентні переваги відносно продукції суперників. В конкурентоспроможній продукції завжди корисний ефект на

одиницю витрат є вищим, чим в іншій продукції, вона є основою для високої ефективності виробництва та прибутковості.

Автором [7, с. 86] розглядається конкурентоспроможність продукції як її здатність конкурувати на ринку порівняно до аналогічних продуктів суперників. Але також робиться наголос на потребу задоволення продуктом споживчих вподобань. Зокрема дослідником пропонується оцінювати конкурентоспроможність продукції за такими параметрами як її ціна, якість тощо.

В межах другого наукового підходу конкурентоспроможність продукції описується з точки зору корисності для споживача. Зокрема, автором [32, с.40] зазначається, що конкурентоспроможність продукції варто розглядати як сукупність тих властивостей, що є потрібними та цікавими споживачу та забезпечують задоволення певної його потреби. Науковець також вважає якість складовою конкурентоспроможності продукції, проте підкреслює її більш широкий характер. Якість продукції загалом вважається чинником зростання конкурентоспроможності, оскільки її роль в конкурентній боротьбі в останні роки суттєво зросла. Підвищення якісних параметрів продукту викликає зростання попиту з боку споживачів, відповідно збільшується і конкурентоспроможність продукції.

Підкреслюється багатоаспектність та складність поняття конкурентоспроможності продукції в науковому джерелі [35, с.93]. Вона характеризує відповідність продукції за комплексом параметрів вимогам ринку, його сегменту або ніші, конкретного споживача. До оцінювання належать естетичні, технічні, інноваційні, функціональні та інші параметри продукції. Саме визначення конкурентоспроможності має порівняльний характер (оскільки товар не може бути конкурентоспроможним сам о собі, тільки в порівнянні до іншого товару) та передбачає попереднє проведення дослідження ринку, вивчення товарів конкурентів, встановлення параметрів, за якими в подальшому проводиться порівняння тощо.

Ще одним підходом до встановлення конкурентоспроможності продукції варто назвати її розуміння як здатність бути проданою (затребуваною на ринку). Даний підхід дещо схожий на розуміння конкурентоздатності як корисності для покупця, але в ньому акцентується не на задоволенні потреби, а на можливості продукції бути реалізованою. Зокрема, науковцем [27, с.115] зазначається потреба розуміння конкурентоспроможності продукції як її властивості бути проданою покупцям на певному ринку у встановлений період часу. Фактично висока конкурентоспроможність означає ринковий успіх компанії, проте має в основі злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства для досягнення мети організації.

Систематизуємо розглянуті нами визначення конкурентоспроможності продукції в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Визначення конкурентоспроможності продукції в наукових дослідженнях

Дослідник	Визначення конкурентоспроможності продукції
конкурентоспроможність продукції як здатність переважати продукцію суперників за певними параметрами	
Губіна В.В.[8]	Конкурентоспроможність продукції є поняттям, ширшим за поняття якості та відбиває здатність підприємства переважати суперників за певними характеристиками виробленого продукту
Желуденко К.В.[12]	Конкурентоспроможність продукції є відносним поняттям, що визначається в ринковому середовищі та показує її конкурентні переваги відносно продукції суперників.
Волошин А.В.[7]	Конкурентоспроможність продукції є її здатністю конкурувати на ринку порівняно до аналогічних продуктів суперників
конкурентоспроможність продукції як корисність для споживача	
Пронкіна Л.І. [32]	Конкурентоспроможність продукції - це сукупність тих властивостей, що є потрібними та цікавими споживачу та забезпечують задоволення певної його потреби
Серединська В.М., Загородна О.М. [3]	Конкурентоспроможність продукції - це відповідність продукції за комплексом параметрів вимогам ринку, його сегменту або ніші, конкретного споживача
конкурентоспроможність продукції як її здатність бути проданою	
Михайленко О. В., Орлова К. Г. [27]	Конкурентоспроможність продукції - це її властивість бути проданою покупцям на певному ринку у встановлений період часу

На підставі проведеного дослідження варто зазначити, що конкурентоспроможність продукції варто радше тлумачити як здатність переважати продукцію суперників за певними параметрами. Це підтверджує і відносний характер даного терміну, і його прояв при реалізації товару, та й загалом торкається основних аспектів конкуренції. Що стосується розуміння конкурентоспроможності як корисності для споживача, то тут на наш погляд є спроба довести синонімічність понять «якість» та «конкурентоспроможність» продукції, що не є доцільним. При визначенні конкурентоспроможності коло ключових факторів конкурентоспроможності є набагато більшим та не зводиться до опису лише якісних характеристик. Більш того, якісний товар не є автоматично й конкурентоспроможним, тобто данні поняття не є синонімічними.

1.2. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність продукції

В результаті попереднього аналізу було встановлено комплексний характер поняття конкурентоспроможності продукції та його залежність від багатьох факторів. Коло факторів конкурентоспроможності продукції в різних авторів дещо відрізняється, тому є потреба його дослідження.

В науковому джерелі [12, с. 69-70] пропонується виділяти фактори, що класифікуються за:

- за середовищем виникнення;
- за вартісною характеристикою;
- за сферою впливу.

Зокрема за середовищем виникнення автор виділяє зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні фактори відносяться до зовнішнього середовища та можуть включати політику держави в соціальній сфері, податкову, митну, рівень розвитку інформаційних технологій, залучення інвестицій в країну, вимоги споживачів тощо. Внутрішні фактори включають бізнес-репутацію підприємства, якісний та кількісний склад персоналу, наявність різного роду ресурсів та ефективність їх використання тощо. За вартісною характеристикою

фактори автор поділяє на цінові та нецінові. До цінових факторів відносять витрати на виробництво та збут продукції, ціни реалізації, до нецінових факторів – фактори часу (швидкість, час виконання тощо) та інформацію. За сферою впливу фактори виділяються маркетингові, економічні, виробничі, науково-технічні, екологічні та інші. Серед останніх науковець підкреслює особливу роль економічних факторів, а саме ціноутворення, фінансування, кредитування, експорту тощо.

Автором [3, с.172-173] також пропонується умовний поділ факторів конкурентоспроможності на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх факторів автор відносить політичний стан та стабільність в країні, її економічні зв'язки з іншими державами, що визначають обсяги експорту та імпорту, наявність конкурентів, у т.ч. потенціальних, розвиток техніки та технології, закони та нормативні акти, концентрацію та спеціалізацію виробництва тощо. Вплинути на ці фактори суб'єкт господарювання не може, проте їх знання та розуміння їх дії дозволяє розробити превентивні заходи для укріплення власної конкурентної позиції та виживання в конкурентній боротьбі. Щодо внутрішніх факторів, то вони стосуються методів та інструментів управління, що використовуються топ-менеджментом підприємства, систем календарного управління виробництвом, методів розміщення операційного процесу в часі та просторі, обраних методів прогнозування та планування, інноваційних технологій управління та виробництва, якості продукції, що виробляє організація. Внутрішні фактори підвладні компанії, вона може їх змінити за потреби або відкоригувати.

Всі вищеназвані фактори конкурентоспроможності впливають на взаємовідносини клієнтів та підприємства, на рівень задоволеності та лояльності споживачів, що в результаті змінює частку підприємства на ринку. Особливу увагу при цьому приділяють фактору якості продукції (послуг), яка має відповідати очікуванням споживачів (власне це і є головною метою її виготовлення). Вважається, що низькоякісна продукція не несе вигоди споживачам, що заставляє їх відмовлятися від неї на користь продукції

конкурентів. В результаті частка ринку підприємства скорочується, як і доходи, і прибутки.

Автором [13] більш вузько описуються фактори впливу на конкурентоспроможність продукції: він до них відносить якість продукції, її технічний рівень, ціни та споживчі властивості, переваги гарантійного та постгарантійного термінів, в рекламі, стійкий імідж виробника на ринку, а також ринкові тенденції та коливання попиту. Серед цього всього різноманіття факторів вченим особливо підкреслюються найважливіші – корисність для споживачів, ціна та інноваційність.

Корисність для споживачів визначається здатністю продукції найбільш повно відповідати запитам клієнтів. Корисність визначається порівняно до аналогічних товарів конкурентів: який товар та в якому ступені задовольняє вимогам клієнтів. Корисність пов'язана з технічними та функціональними характеристиками продукту, що розглядаються як основа для конкурування. Ціни на товари порівнюються споживачами не лише на товари конкурентів, а ними вивчається співвідношення «ціна та корисність використання продукції». Відповідно, якщо корисність від двох продуктів – аналогів є однаковою, покупець надасть перевагу більш дешевому варіанту. При різній корисності товару покупець може обрати більш корисний, але й більш коштовний товар, якщо йому здається кращим сполучення ціни та корисності в даній продукції. Фактор інноваційності продукції має значення для галузей, що активно розвиваються, а продукти в них швидко застарівають та потребують постійного відслідковування сучасних трендів та застосування інноваційних знань та технологій. Інноваційні товари зустрічаються у невеликої кількості виробників, які часто є лідерами та новаторами в галузі та активно оновлюють асортимент. Відповідно в такому разі покупець платить за новаторство, оригінальність ідей та ексклюзивність продукції. З часом, коли новація копіюється багатьма виробниками ринку, продукт втрачає свою інноваційність та відповідно стає більш дешевим та доступним більш широкому колу споживачів. Тому виробники-новатори намагаються створити конкурентні переваги, які довго не

можуть бути скопійованими конкурентами, що визначає їх більш стійку позицію на ринку.

Дослідником [24, с.255-256] зазначається, що основним фактором впливу на конкурентоспроможність продукції, є її якість. Обґрунтування даного твердження проводиться автором через тезу, що якість визначає ступінь довіри споживача виробнику. Це означає, що фінансуючи покращення якості продукції виробник фактично вкладає гроші в довіру та лояльність споживачів.

Крім розглянутих раніше таких класифікацій факторів впливу на конкурентоспроможність продукції, як середовище виникнення, вартісна характеристика та сфера впливу, автором [37, с.138] також відокремлюються фактори за ознаками тривалості дії та характеру прояву.

Так, за тривалістю дії фактори поділяються на постійні та змінні. Відповідно постійні фактори впливу діють впродовж тривалого періоду (або всього періоду функціонування підприємства) на відміну від змінних, які можуть бути пов'язані з сезонними особливостями виробництва чи збуту, характером споживання за періодами року. Зокрема, залежність від сезонності виробництва чи збуту, що притаманна сільськогосподарським підприємствам, хутовим виробництвам, випуску пива, морозива тощо, є слабкою стороною діяльності підприємства, що ставить під загрозу його існування в період «низького сезону» та вимагає від виробників розробки заходів щодо посилення такої слабкої сторони, зокрема диверсифікації діяльності.

За характером прояву автор виділяє циклічні та нециклічні фактори. Циклічні фактори є більш передбачуваними, вони пов'язані з циклічністю виробничого процесу, НТП та іншими прогнозованими факторами. Відповідно розробити контрзаходи до цієї групи факторів цілком можливо. Нециклічні фактори не мають періодичності, отже складні для прогнозування.

Науковцем [31] крім факторів впливу на конкурентоспроможність продукції, класифікованих за ознакою середовища виникнення, також відокремлюються й фактори, що групуються за принципом міри можливого контролю з боку держави та підприємства. За цією ознакою автор пропонує

відокремлювати фактори, що неконтрольовані державою, контрольовані державою, проте неконтрольовані підприємством та фактори, контрольовані підприємством. Зокрема, до першої групи факторів варто віднести науково-технічний прогрес, рівень попиту споживачів, сезонні та кліматичні фактори впливу. Друга група факторів вміщує всі види політики держави (кредитна, інвестиційна, податкова, фінансова тощо), стан інновацій, інформацію щодо конкурентного середовища, потенціал розвитку галузі тощо. Третя група факторів вміщує технології виробництва продукції, інноваційність процесів, кваліфікацію персоналу та його вмотивованість, якість продукції тощо.

Як на наш погляд вищезгадана класифікація дещо перетинається з класифікацією за середовищем виникнення, адже фактори зовнішні невіддільні підприємству, проте деякі з них можуть регулюватися на державному рівні. Внутрішні фактори- керуються менеджментом підприємства. Також не зовсім зрозумілим є потреба класифікації факторів впливу на конкурентоспроможність продукції за цією ознакою.

В науковій роботі [36, с.112-113] пропонується відокремлювати, цінові та нецінові фактори впливу на конкурентоспроможність, а також якісні та логістичні. При цьому якісні фактори науковець описує як такі, що пов'язані з якісними характеристиками продукції, у т.ч. відповідність стандартам якості. До логістичних факторів відносить такі, що пов'язані з формуванням логістичної системи (закупкою сировини та матеріалів, напівфабрикатів, транспортуванням та розподілом продукції). За думками автора оптимізація діяльності підприємства в цих сферах вплине на конкурентоспроможність продукції.

Слід зазначити, що автор в деякій мірі ототожнює поняття факторів впливу на конкурентоспроможність продукції та критерії конкурентоспроможності. Крім того, автор не виділяє ознаки класифікації як такої, а саме відокремлення групи факторів (логістичних) є дещо сумнівним.

Схожою на попередньо розглянуті є класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність продукції, наведена в джерелі [26, с.73]. Так, автор також відокремлює зовнішні та внутрішні фактори впливу, проте класифікує

додатково зовнішні на фактори макро та мікросередовища. Зокрема, до факторів макросередовища віднесено соціальні, економічні, екологічні, природні, політичні та інші фактори. До факторів мікросередовища автор вносить найближче оточення підприємства – конкурентів, постачальників, споживачів, посередників, органи державної влади тощо.

Підтримуючи ідею класифікації факторів впливу на конкурентоспроможність продукції за ознакою середовища виникнення, автором виконана певна конкретизація такого впливу, адже важливо відрізнити фактори мікросередовища, що безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, а також макросередовища, вплив яких важко виявити та вивчити, проте не можна ігнорувати через їх істотну дію на фактори мікросередовища та внутрішні фактори підприємства.

Результати аналізу факторів впливу на конкурентоспроможність продукції представимо в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікаційні ознаки впливу факторів на конкурентоспроможність
продукції

Класифікаційні ознаки впливу факторів на конкурентоспроможність продукції	Желуденко К.В.[12]	Биба В.В., Теницька Н.Б.[3]	Македон В.В., Курінна І.Г.[26]	Скотнікова Л. П., Майстренко О. В.[37]	Пахуча Е. В.[31]	Сікетіна Н.Г.[36]
за середовищем виникнення	х	х	х	х	х	
за вартісною характеристикою	х			х		х
за сферою впливу	х			х		
за тривалістю дії				х		
за характером прояву				х		
за мірою можливого контролю з боку держави та підприємства					х	

На підставі проведеного дослідження можна стверджувати, що найбільш вживаною ознакою впливу факторів на конкурентоспроможність продукції в наукових публікаціях є поділ за середовищем виникнення (зовнішні та внутрішні

фактори). Актуальність такого поділу викликана тим, що науковці бажали відокремити фактори, які є підконтрольними підприємства, від таких, за дією яких можна лише спостерігати. Також важливим є запобігання плутанини в термінології та ототожнення факторів впливу на конкурентоспроможність з її критеріями.

1.3. Основні методи оцінювання якості та конкурентоспроможності продукції

Методики оцінювання конкурентоспроможності продукції в сучасній науковій літературі представлені широко. Проте серед них небагато таких, щоб дозволяли оцінити як один з елементів і якість продукції. Розглянемо основні з них.

Поетапно представлений процес оцінювання конкурентоспроможності продукції в науковому джерелі [29, с.48-50], а саме:

- аналіз ринку та вибір зразку (найбільш конкурентоспроможного товару-аналогу) для порівняння;
- встановлення критеріїв порівняння та визначення комплексного показника якості виробу;
- встановлення ціни виробу та розрахунок індексу конкурентоспроможності товару за ціною;
- розрахунок індексу конкурентоспроможності товару за ціно-якісними параметрами та за іміджем;
- визначення інтегрального показника конкурентоспроможності товару.

Для оцінювання якості авторами пропонується розглянути показники призначення, безпеки, надійності, естетичності тощо та порівняти їх для оцінюваного продукту та продукту-аналога. Експертів запрошують виставити бали відповідно до рівня оцінюваного показника товару підприємства та зразка, а також визначити питому вагу показників якості, використаних для оцінювання.

Розрахунок параметричних індексів якості (I_i) за показниками здійснюється за формулою:

$$I_i = \frac{P_i}{P_a} \quad (1.1)$$

де P_i – кількісне значення одиничного показника виробу, що оцінюється;

P_a – кількісне значення одиничного показника товару-аналогу, з яким виконується порівняння.

$$I_i = \frac{P_a}{P_i} \quad (1.2)$$

Формула (1.1) використовується, якщо зростання кількісного показника відповідає поліпшенню характеристики якості, формула (1.2) – якщо зв'язок зворотний.

В ідеальному варіанті параметричний індекс має бути більше одиниці, в протилежному випадку – зазначається погіршення характеристик якості товару, що оцінюється, порівняно до аналогу.

Комплексний показник якості (K_j) визначається на підставі попередньо розрахованих параметричних індексів, а також встановленої для показників питомої ваги.

$$K_j = \sum_{i=1}^n I_i \times J_i \quad (1.3)$$

де J_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра, що визначає його відносну вагомість (значущість), відносні одиниці;

n – кількість показників, що оцінюються.

Далі автори пропонують визначити ціну споживання виробу (C_c) за формулою:

$$C_c = C_{пр} + B_e \quad (1.4)$$

де $C_{пр}$ – ціна продажу виробу;

B_e – експлуатаційні витрати за весь термін служби виробу.

Індекс конкурентоспроможності товару за ціною ($I_{ц}$) надає можливість порівняти вартісні характеристики виробу, що оцінюється, та товару-аналогу. Його пропонується визначати за формулою:

$$I_{ц} = \frac{C_a}{C_i} \quad (1.5)$$

де C_a – ціна виробу-аналога;

C_i – ціна виробу, що оцінюється.

Зіставлення ціннісних та якісних показників відбувається шляхом розрахунку індексу конкурентоспроможності за ціно-якісними параметрами ($I_{ця}$). Розрахунок здійснюється на підставі припущення, що виріб, що оцінюється, можна буде продати на ринку за умов, що його ціна менша за ціну аналога. Розрахунок проводиться за формулою:

$$I_{ця} = K_{я} \times I_{ц} \quad (1.6)$$

Визначення індексу конкурентоспроможності за іміджом здійснюють на підставі бальної оцінки за факторами, порівнюючи відомість характеристик товару, що оцінюється, та товару-аналогу. Остаточне оцінювання конкурентоспроможності продукту за інтегральним показником (I) проводиться за формулою:

$$I = I_{ця} \times P_{ця} + I_{ім} \times P_{ім} \quad (1.7)$$

де $P_{ця}$, $P_{ім}$ – вагомості відповідно ціно-якісних факторів та іміджу підприємства-виробника для споживачів;

$I_{ім}$ – індекс конкурентоспроможності виробу за іміджом.

Аналізуючи пропоновану методику розрахунку варто зазначити, що вона має деякі слабкі сторони. Зокрема, експлуатаційні витрати за весь період служби виробу визначити достатньо складно. Це є можливим для товару-аналогу, який вже пропонується ринку, за яким можна зібрати потрібну інформацію. Проте для товару, що тільки виводиться на ринок / або частково удосконалений після змін встановити такі витрати навіть у вигляді прогнозу, проблематично. Також заздалегідь відомо, що показник конкурентоспроможності за іміджом нового товару буде набагато нижче за товар, який вже пропонується ринку. Відповідно в такому випадку втрачається сенс його розрахунку.

Кілька методик оцінювання конкурентоспроможності продукції пропонується в науковому джерелі [25, с.62-63], а саме методику оцінки конкурентоспроможності товарів на основі їх рейтингу, за обсягом продажу, диференціальний, комплексний та змішаний методи.

Рейтинговий метод припускає оцінювання показника рейтингу товару (Р):

$$P_{t=1}^n = \prod Q_i \quad (1.8)$$

де Q_i – відносний показник якості товару;

n – кількість одиничних показників якості, взятих для оцінки.

Вважається, що дана методика є простою у розрахунку, дозволяє швидко відреагувати на зміни, що відбулися на ринку та врахувати їх в рейтингу. Разом з тим, вона зосереджена лише на якісних показниках товару та не враховує економічну складову при оцінці конкурентоспроможності товару.

Методика оцінювання конкурентоспроможності товару за обсягом продажу припускає розрахунок за формулою:

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^n a_i \times b_i \rightarrow 1 \quad (1.9)$$

де K_{ij} – конкурентоспроможність i -го товару на j -му ринку;

a_i – питома вага i -го товару в обсязі продажу, за період який аналізують;

b_i – показник значимості ринку, на якому представлений товар підприємства.

Показник значимості ринку при цьому пропонується варіювати в діапазоні від 0,5 до 1 в залежності від того, на якому ринку реалізується товар (внутрішній, зовнішній).

Автор сам критикує даний метод за те, що він не відбиває якісні параметри продукту. Проте, на наш погляд даний метод має суттєвий недолік, що полягає в тому, що в ньому переплутані причина та наслідок, оскільки саме малі/великі обсяги продажу продукції підприємства є наслідком її малої/високої конкурентоспроможності, а не навпаки.

В диференціальному методі припускається порівняння в процесі оцінювання одиничних параметрів еталону та продукту, що оцінюється. Одиничні показники конкурентоспроможності (q_i) при цьому визначаються за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_o} \times 100\% \quad (1.10)$$

де P_i – i -й параметр для аналізованого товару;

P_0 – i -й параметр базового зразка.

Автором зазначається, що даний метод може мати значну похибку розрахунків та є статичним.

В диференціальному методі пропонується використовувати такі показники оцінювання як частка товару на ринку, ціна на продукцію, позитивні відгуки споживачів тощо [35, с.95].

Для комплексного методу припускається використання визначених комплексних або групових показників, або порівняння корисного ефекту від продукції, що оцінюється, та її аналогу. При цьому комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності (R_{ij}) визначається за формулою:

$$R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + A_3^2 + \dots + A_{ij}^2} \quad (1.11)$$

де $A_1, A_2, \dots, A_{ij}$ – одиничні показники оцінки конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів.

Зазначається, що метод є простим у використанні та може охопити ті властивості продукту, які дослідник вважає вагомими. Разом з тим даний метод також не надає достатньої точності.

У змішаному методі поєднуються елементи диференціального та комплексного методів. Мається на увазі, що найбільш важливі показники можуть визначатися як диференціальні, інші – входити в єдиний комплексний показник. Проте метод також вважається статичним та складним у розрахунках.

Більш ґрунтовними за попередньо розглянуті методи автор [35, с. 96] називає багатофакторні методи розрахунку конкурентоспроможності. До таких методів відноситься метод Фішбейна та метод ідеальної точки.

Метод Фішбейна припускає розрахунок показника ставлення споживача до товару A (O_a):

$$O_a = \sum_{i=1}^n C_i \times E_i \quad (1.12)$$

де C_i – судження споживачів про певний i -тий параметр;

E_i – важливість параметра;

n – кількість оцінюваних параметрів.

Фактично в цьому методи оцінювання виконується не експертами (фахівцями підприємства чи спеціалізованих організацій), а споживачами.

Метод ідеальної точки є лінійним методом програмування та дозволяє отримати інформацію про «ідеальний» продукт та роздуми споживачів щодо продукту, який підлягає оцінюванню. Його основною формулою є наступна:

$$OM_a = \sum_{i=1}^n Z_i \times (I_i + \Phi_i) \quad (1.13)$$

де OM_a – ставлення до товару А.

Z_i – важливість параметру;

I_i – «ідеальне» значення параметру;

Φ_i – фактичне значення параметру;

n – кількість параметрів.

Найвище значення оцінюваного параметру буде свідчити про сприятливіше відношення споживачів до товару. Як можна побачити, експертами в даному методі також виступають споживачі, що в принципі передбачає суб'єктивність, а й інколи неправдивість суджень.

Також автор [35, с.97] пропонує використання відносно простого графічного методу або методу радару, що припускає побудову багатокутнику, осями якого виступають одиничні показники якості продукції. Для узагальнення оцінки конкурентоспроможності продукту рахується площа кола, що встановлюється за формулою [2, с.277]:

$$I = S_p \times S \quad (1.14)$$

де I – узагальнюючий показник конкурентоспроможності;

S_p – площа радару, яка відповідає певному виду продукції, мм;

S – загальна площа круга, яка рівна (радіус круга, мм).

Для того, щоб порівняти конкурентоспроможність товару та його аналогу будується два багатокутники, а також зіставляються їх площі. Товар з більшою площею багатокутника є більш конкурентоспроможним.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції в науковому джерелі [4, с.170] пропонується проаналізувати ринок та вибрати найбільш конкурентоспроможний товар як базу для порівняння, визначити набір

порівняльних параметрів товару (критеріїв конкурентоспроможності), розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності. Сама конкурентоспроможність має відбивати корисний ефект від виробу та сукупні витрати за весь його життєвий цикл. Корисний ефект варто визначати на підставі окремих об'єктивних показників якості в натуральному, грошовому або умовному вимірі. Сукупні витрати розглядаються як витрати, які повинні мати місце для отримання від товару корисного ефекту. Якщо товар є новим та складно визначити корисний ефект та сукупні витрати, автором пропонується їх встановити експериментально.

Найбільш цікавим, на наш погляд, виступає метод сум, запропонований автором [34, с.198], який пов'язує конкурентоспроможність товару з його якістю та ціною, проте не є дуже складним в розрахунках. Товар, що оцінюється, порівнюється з товаром конкурента щодо спроможності задовольняти ту або іншу потребу покупця. Метод припускає розрахунок параметричних індексів за кожним із споживчих та економічних параметрів, що може бути здійснено за формулами (1.1) та (1.2). Далі потрібно визначити зведений параметричний індекс I_p за формулою:

$$I_p = \sum_{i=1}^n a_i \times I_i \quad (1.15)$$

де n – число кількісно визначених споживчих параметрів, що аналізуються;

a_i – вага i -го параметра, виявлена групою експертів.

I_i – параметричний індекс i -го параметра.

Відповідно до методу аналогічним чином визначаються параметричні індекси (J_j) за економічними параметрами:

$$J_j = \frac{c_j}{c_o} \quad (1.16)$$

де C_j – значення j -го економічного параметра товару;

C_o – значення j -го економічного параметра взірця.

На підставі вищенаведених індексів визначається зведений індекс конкурентоспроможності за економічними параметрами:

$$I_c = \sum_{j=1}^m a_j \times J_j \quad (1.17)$$

де m – число економічних параметрів, які аналізуються;

a_j – вага j -го параметра;

J_j – параметричний індекс j -го параметру.

Останнім кроком є розрахунок загального показника рівня конкурентоспроможності виробу на підставі зведених індексів конкурентоспроможності за споживчими (якісними) та економічними параметрами, що в загальному вигляді відбиває величину споживчого ефекту на одиницю витрат у порівнянні з конкурентом та визначається за формулою:

$$K = \frac{I_p}{I_c} \quad (1.18)$$

Відповідно до розрахунків, якщо коефіцієнт перевищує одиницю, то товар, що аналізується, перевищує за конкурентоспроможністю аналог (взірець); якщо коефіцієнт менше одиниці, то поступається; якщо дорівнює одиниці, то знаходиться з аналогом на однаковому рівні.

Даний метод (метод сум), на нашу думку, є найбільш придатним для застосування у розрахунку конкурентоспроможності та якості виробу, оскільки дозволяє поєднати оцінювання обох параметрів, враховує ціновий фактор та є достатньо простим в розрахунку.

Висновки до розділу.

Конкурентоспроможність продукції варто тлумачити як здатність переважати продукцію суперників за певними параметрами. Що стосується розуміння конкурентоспроможності як корисності для споживача, то тут на наш погляд є спроба довести синонімічність понять «якість» та «конкурентоспроможність» продукції, що не є доцільним. При визначенні конкурентоспроможності коло ключових факторів конкурентоспроможності є набагато більшим та не зводиться до опису лише якісних характеристик.

Найбільш вживаною ознакою впливу факторів на конкурентоспроможність продукції є поділ за середовищем виникнення (на зовнішні та внутрішні фактори). Актуальність такого поділу викликана тим, що є потреба відокремити фактори, які є підконтрольними підприємства, від таких, за дією яких можна лише спостерігати.

Серед методів оцінювання конкурентоспроможності продукції на сьогодні представлені прості (графічний, диференційований, рейтинговий тощо) та більш складні (комплексний, змішаний, сум тощо) методи. Метод сум є найбільш придатним для застосування у визначенні конкурентоспроможності та якості виробу, оскільки дозволяє поєднати оцінювання обох параметрів, враховує ціновий фактор та є достатньо простим в розрахунку.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ “ЛІТИНСЬКИЙ МОЛЗАВОД”

2.1. Аналіз ринку молока та молокопродуктів України

Перш за все слід проаналізувати ринок молока та молочних продуктів України, використовуючи метод п'яти конкурентних сил М. Портера. Даний метод припускає оцінювання впливу п'яти конкурентних сил – споживачів, діючих конкурентів, нових конкурентів, постачальників та товарів-замінників.

Встановимо силу впливу споживачів.

На ринку молока та молочної продукції головним чином представлені продукти вітчизняного виробництва, проте й останні роки є тенденція зростання імпорту (особливо, імпорт сирів), й асортимент продукції постійно змінюється. Найбільша питома вага в структурі виробництва продукції належить молоку та вершкам (45%), рис. 2.1.

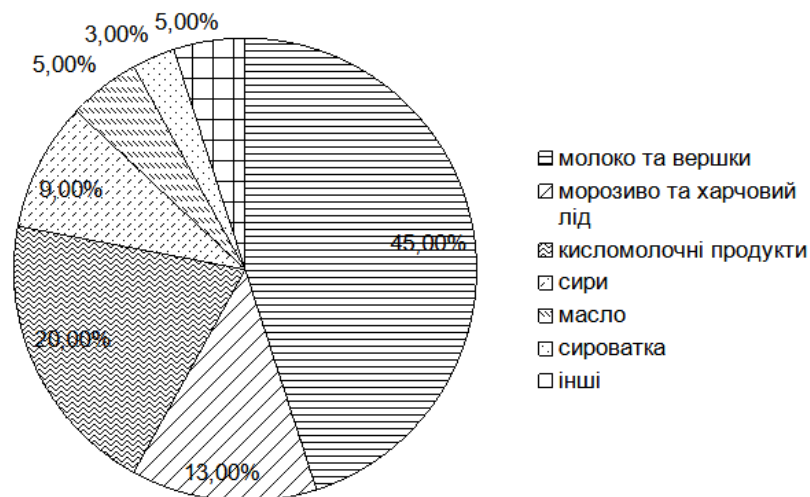


Рис. 2.1. Асортиментна структура виробництва продукції, % [33]

Найбільшого скорочення виробництва в структурі асортименту сьогодні зазнали тверді та плавлені сири, що пов'язано з збільшенням імпортних сирів за конкурентною ціною, зокрема з Польщі (табл. 2.1). Ситуація ще більше погіршилася в 2024 р. та на початку 2025 р.

Таблиця 2.1

Динаміка зміни виробництва молока та молокопродуктів [41]

Види молокопродуктів	1990	2003	2020	2021	2022	2023
продукція з незбираного молока, тис.т	6430	1230	1010	1046	771	820
темپ росту, %	-	19,13	82,11	103,56	73,71	106,36
вершкове масло, тис. т	441,1	145,3	87,5	77,2	70,6	68,3
темп росту, %	-	32,94	60,22	88,23	91,45	96,74
сир, тис.т	183,8	167,8	115,8	111,2	89	88,4
темп росту, %	-	91,29	69,01	96,03	80,04	99,33
сухе молоко, тис.т	61,1	19,8	29,4	34,1	34	29,7
темп росту, %	-	32,41	148,48	115,99	99,71	87,35
згущене молоко, тис. Т	166	101,4	74,5	75,8	60	62
темп росту, %	-	61,08	73,47	101,74	79,16	103,33

Загалом в 2025 р. частка імпортного сиру на ринку стала критичною, імпорт збільшився на 25%, а на полицях сьогодні 50% сирів – імпортні. За думкою сироварів, ситуація кризова, оскільки вітчизняним виробникам важко конкурувати з європейськими. В 2024 р. молочна сировина, що в собівартості займає 70%, здорожчала на 30%. В ЄС дотується до 30% вартості молока, тому виходить нижча ціна на імпортний продукт. Вітчизняними виробниками щомісячно виробляється 4 тис. т сиру. Крім 3 тис.т імпорту сиру щомісячно в Україну завозять ще 1 тис.т. нелегально. Ситуація погіршується ще тим, роздрібні мережи віддають перевагу імпортним сирам, що завозяться під приватними торговельними марками. Їх постачальники мають кращі умови постачання, ніж вітчизняні виробники [15].

Достатню кількість молока та молокопродуктів нашими виробниками постачається до ЄС. Можна відзначити, що в останній рік обсяги експорту трохи скоротилися (рис. 2.2), що особливо суттєво відчувається за позицією вершкового масла (майже впововину). Основними експортними товарами були сухе молоко, масло та казеїн, що склало 26%, 24% та 21% відповідно (рис. 2.3), а основним ринком – країни Євросоюзу. Також молочна продукція постачається в Молдову.

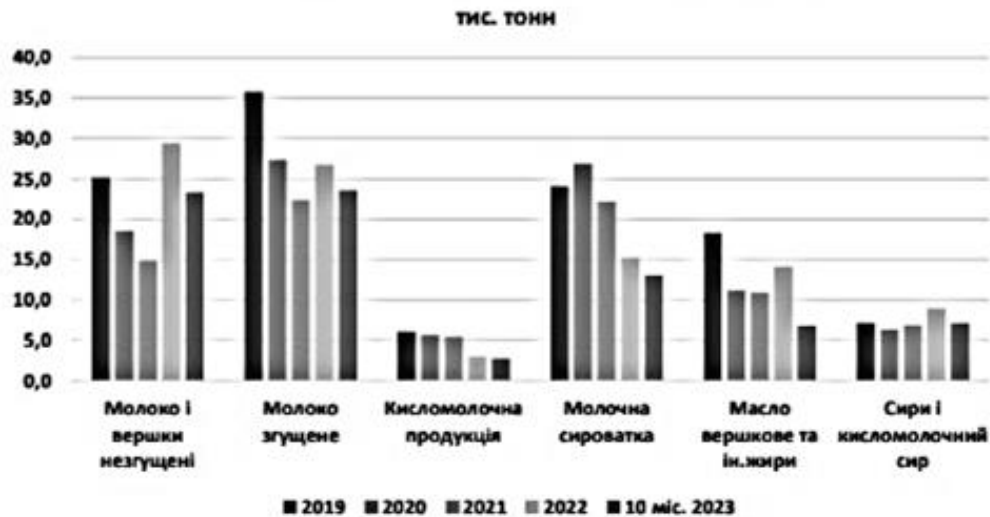


Рис. 2.2. Динаміка експорту молока та молокопродуктів, тис. т [41]

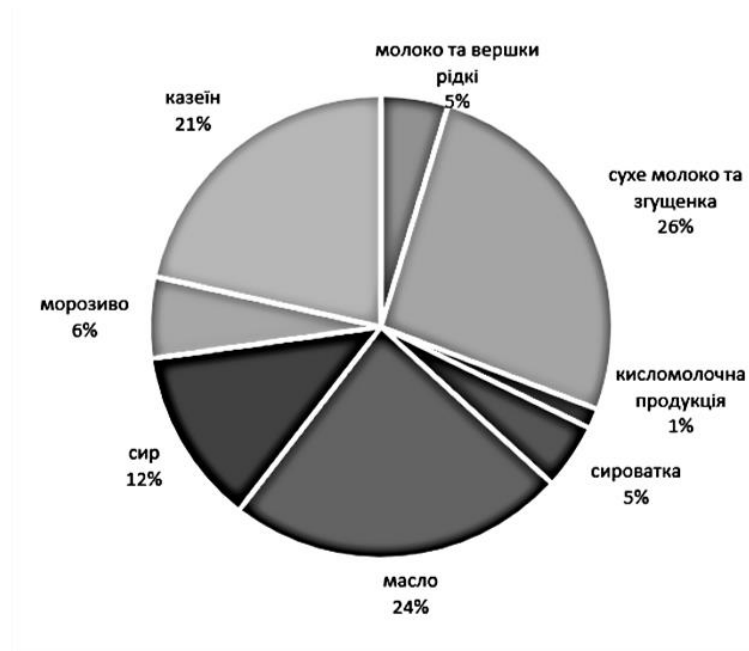


Рис. 2.3 Структура експорту молока та молокопродуктів, % [11]

Загалом на початку 2022 р. експорт молока та молокопродуктів «просів» через блокаду морських портів і трохи відновився за напрямком ЄС (хоча основними світовими споживачами молока є азійські країни – Індія, Китай, Пакистан, Філіппіни) [1, с.11]. У тенденціях 2024 р. ціни на молочні продукти у світі почали знижуватися, так само як і попит споживачів через інфляційну складову, що й призвело до зменшення експорту.

Споживачі молочної продукції та молока представлені як промисловою (комерційною) групою, так і кінцевими споживачами. До промислових споживачів відносяться хлібозаводи, олійножирові комбінати, кондитерські та макаронні фабрики, а також ресторанні мережі. Кінцевими споживачами є пересічні споживачі, що купують в супермаркетах або фірмових магазинах молочні продукти. Інформація щодо структури продажу за групами споживачів на жаль, в широкому доступі відсутня.

В науковому джерелі [33] описано основні причини зменшення продажів молока та продуктів з нього на внутрішньому ринку, а саме:

- зменшення чисельності населення;
- зростання вартості молочних продуктів;
- втрата довіри до якості молочних виробів.

Проте на наш погляд останній фактор не носить масового характеру. Що стосується постачання молочної продукції на ринок ЄС, то в країнах Євросоюзу є більш жорсткі вимоги до якості молочних виробів порівняно до нашої країни (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вимоги до якості молочної сировини в країнах ЄС [30]

Країна	Бакзабруднення, тис./мл	Кількість соматичних клітин, тис./мл
Норвегія, Великобританія	20	150
Данія	30	200
Німеччина	30	300
Більшість інших країн Європи	50-100	400
США	10	225
Україна	100	400

Дотримання умов країни постачання суттєво обмежує можливості реалізації для вітчизняних виробників на ринку ЄС.

Кінцеві споживачі молокопродуктів можуть з легкістю купувати продукцію різних виробників та є чутливими до зміни цін, які суттєво зросли за останній час. Так, на початок 2025 р. ціни зросли більше ніж вдвічі порівняно до 2020 р. (рис. 2.4).

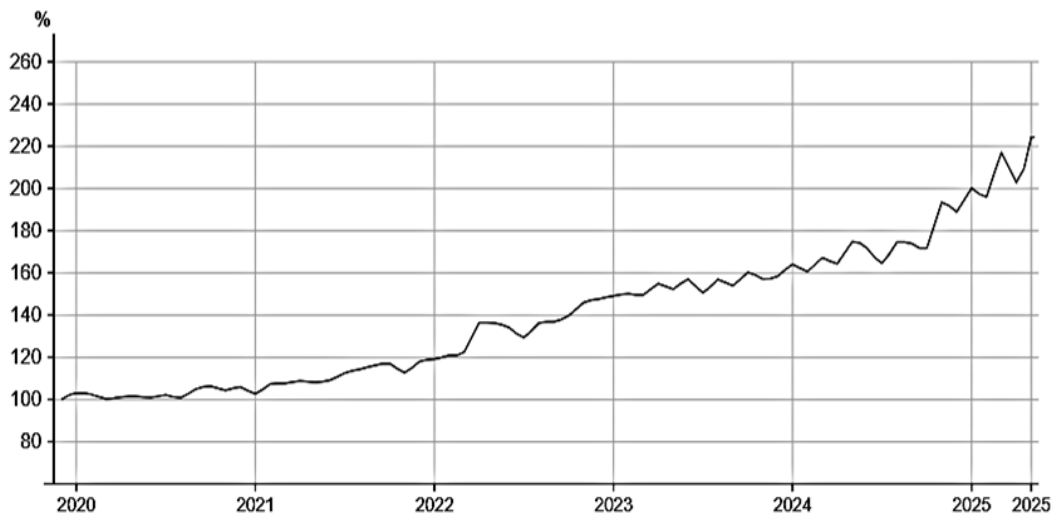


Рис. 2.4. Динаміка цін на молоко та молокопродукти, % [16]

Що стосується промислових виробників, то вони мають довгострокові контракти з виробниками молока та змінюють постачальників нечасто, у випадку крайньої потреби.

Вивчимо силу діючих конкурентів.

Кількість виробників молокопродуктів за останній рік в Україні зросла на 17,06%, хоча впродовж двох попередніх років була від'ємна динаміка (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка кількості виробників молока та молокопродуктів [17]

Рік	Кількість підприємств, од.	Темп приросту, абс.	Темп приросту відн., %
2010	650	-	-
2011	587	-63	-9,69
2012	583	-4	-0,68
2013	641	58	9,95
2014	655	14	2,18
2015	675	20	3,05
2016	649	-26	-3,85
2017	670	21	3,24
2018	709	39	5,82
2019	730	21	2,96
2020	734	4	0,55
2021	731	-3	-0,41
2022	598	-133	-18,19
2023	700	102	17,06

Якщо проаналізувати темпи зростання ринку, то до 2021 р. вони були стабільно позитивними (рис. 2.5).

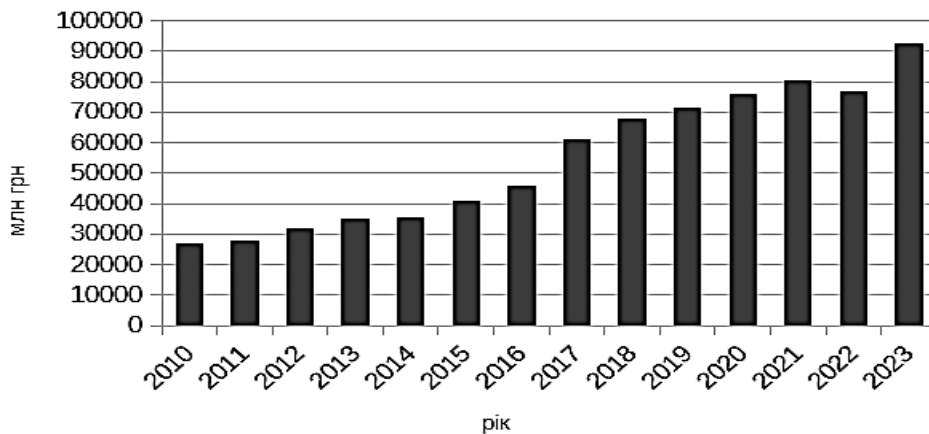


Рис. 2.5. Динаміка обсягів реалізації, млн. грн. [17]

У рік початку повномасштабного вторгнення обсяги продажу скоротилися, молокопереробні підприємства, як і всі інші втратили частину споживачів. У 2023 р. обсяги реалізації перевищили довоєнні.

Рівень диференціації продукції на ринку є достатньо високим, хоча великі підприємства підтримують широкий асортимент (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Асортимент молочних продуктів у структурі основних виробників [14, с.19]

Виробники	Молоко натуральне	Сухе молоко	Згущене молоко	Вершки	Масло	Сметана	Сир кисломолочний	Сир твердий сиружний	М'які та плавлені сири	Кефір	Закваски	Кисломолочні продукти та напої	Ряжанка та ін	Йогурт	Сири та молочні десерти	Морозиво	Молочні суміші	Дитячі молочні десерти	Продукція рослинного походження
Органічне виробництво																			
ТОВ Органік Мільк,	+				+	+	+	+	+	+				+					+
ТОВ Дубномолоко																			
ТОВ «Галичина»	+			+	+	+	+			+			+	+	+				
ПрАТ Первомайський молочноконсервний комбінат	+		+		+			+											
ТОВ Прайм Снек (сирні снеки)									+										
Хорольський завод дитячого харчування, ТОВ																	+	+	
Традиційне виробництво																			
ДП «Лакталіс-Україна»											+	+		+					+
ТОВ «Терра Фуд»	+				+			+	+										+
ТОВ «Данон»	+		+		+	+				+			+	+					+
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	+			+	+	+								+					
ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»			+											+	+			+	
ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»					+	+								+					
ТОВ «Група компаній «Альянс»																			
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»		+	+	+	+									+	+		+	+	
ПрАТ «Молочний альянс»	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	
ТОВ «Люстдорф»	+			+	+	+				+		+	+	+					
АТ «Житомирський маслозавод»	+				+	+	+			+		+	+	+		+		+	

Також можна побачити, що активно розвивається органічне виробництво молокопродуктів. Так, останні роки зростає поголів'я корів на сертифікованих органічних підприємствах та виробництво молока ними (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Динаміка поголів'я корів на сертифікованих органічних підприємствах [14, с.21]

Найбільша кількість молока органічного походження виробляється виробниками Житомирської області (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Виробництво молока сертифікованими органічними підприємствами в 2023 р. [14, с.21]

Молоко та молокопродукти швидко псуються, що створює додаткові складності їх зберігання, реалізації та транспортування. Окремі продукти можуть зберігатися лише кілька діб, проте деякі – до півроку та більше (сири, сухе молоко, згущене молоко).

Бар'єри виходу з ринку для підприємств молокопереробки є достатньо високими через те, що підприємствам потрібно реалізовувати складне технологічне обладнання, а також запаси готової продукції на складах. Питома

вага запасів в оборотних активах підприємств переробки молока представлена на рис. 2.8.

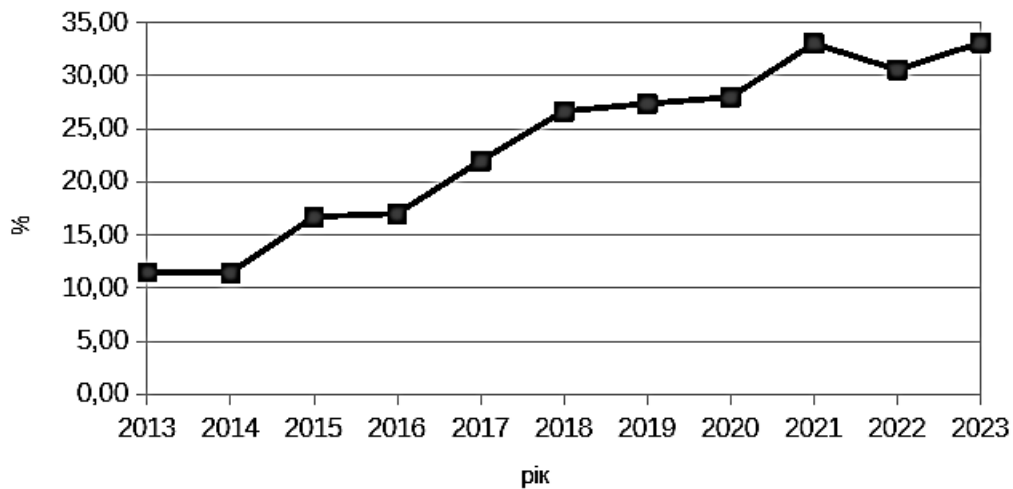


Рис. 2.8. Питома вага запасів в оборотних активах підприємств переробки молока, % [17]

Як можна побачити, частка запасів в оборотних активах за 10 років зросла з 11,5% до 33%.

Розглянемо силу нових конкурентів.

Сильні компанії з високим рівнем знання і лояльності безумовно присутні на ринку. Серед них найбільша питома вага належить компаніям Вінницький молочний завод «Рошен», «Терра Фуд» та «Молочний альянс» (рис. 2.9).

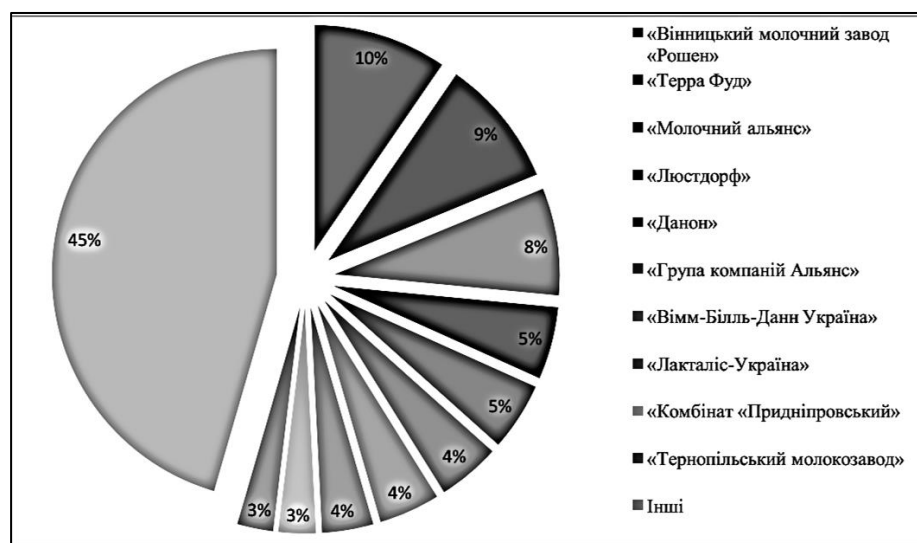


Рис. 2.9. Частка ринку виробників молочної продукції, % [9]

Найкращими виробниками молока в Україні за повним рейтингом найкращих виробників від Ukrainian Business Award, стали ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» (ТМ «Ферма») та ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянське» та «На здоров'я»), див. табл.2.5.

Таблиця 2.5

Рейтинг найкращих виробників молока в Україні відповідно до Ukrainian Business Award [40]

Позиція	Виробник	ТМ	Бали
1	ТОВ «Террафуд» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»	Ферма	57,50
2	ТОВ «Люстдорф»	Селянське	54,33
3	ТОВ «Люстдорф»	На Здоров'я	42,00
4	ТДВ «Яготинський маслозавод»	Яготинське	41,67
5	ТОВ «Молочна компанія „Галичина“; ПрАТ «Галичина»	Галичина	35,67
6	ТОВ «Люстдорф»	Бурьонка	34,67
7	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Молоклія	31,83
8	ТОВ «Террафуд» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»;	Біла Лінія	27,33
9	ПрАТ «Комбінат» Придніпровський»	Злагода	25,00
10	ПрАТ «Юрія»	Волошкове Поле	23,17
11	ТОВ «Молочний дім»	Lactel	22,67
12	ПрАТ «Вімм-Біллє -Данн Україна»	Словяночка	21,83
13	ТОВ «Органік Мілк»	Organic Milk	15,50
14	ФГ «Парубоче»	Своє	5,67
15	ТзОВ «Порицьке» ; ТОВ «Старий Порицьк»	Старий Порицьк	5,17

Комплексний аналіз проводився за поканиками кількості SKU; представленості в маркетах; коефіцієнту полицного простору; об'єму продажу; знання ТМ; відсотку позитивних відгуків; співпраці із ЗСУ/Волонтерами/Благодійність; співпраці з РФ / Білоруссю /Колаборації/ Антидержавна риторика. Всі компанії мають сертифікати та ліцензії, що підтверджують якість їх продукції.

Обмеження уряду, як ми розглядали раніше, стосуються показників бакзабруднення та кількості соматичних клітин, вимоги до яких були змінені в 2020 та 2021 р. з метою наближення молочної продукції до стандартів ЄС. Також спеціальні підтвердження якості сировини потрібні молочним підприємствам, що виробляють органічну продукцію.

Доступ до каналів розподілу ресурсів з початком повномасштабного вторгнення дещо погіршився, оскільки в зоні бойових дій та окупації опинилися області, де виробляли 42,3% валу молока (рис. 2.10).

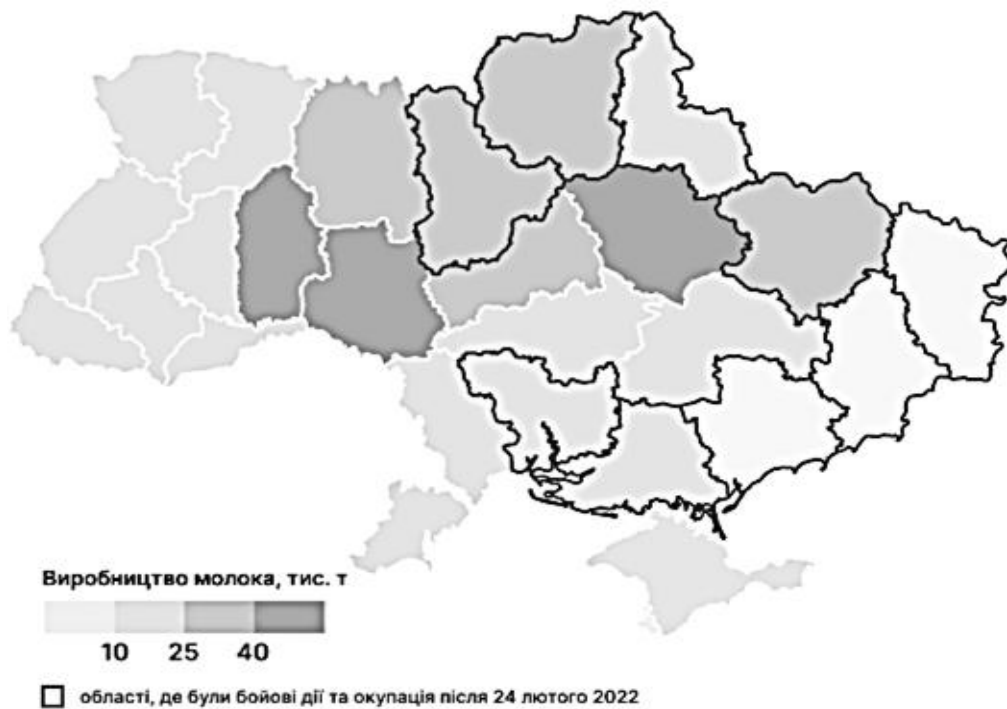


Рис. 2.10. Виробництво молока по регіонах України в 2022 р.[42]

Дещо обмеженим є доступ до кредитних ресурсів. Так, у 2020-2021 рр. обсяг кредитів, наданих суб'єктам господарювання кредитів, скорочувався (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Динаміка кредитування, млн. грн. [17]

Зростання обсягів реалізації (рис. 2.5) в 2023 р. після деякого скорочення в 2022р. робить ринок цікавим для проникнення нових виробників. Також слід зважити на те, що кількість збиткових підприємств в галузі скорочується (відповідно, прибуткових – зростає), див. рис. 2.12.

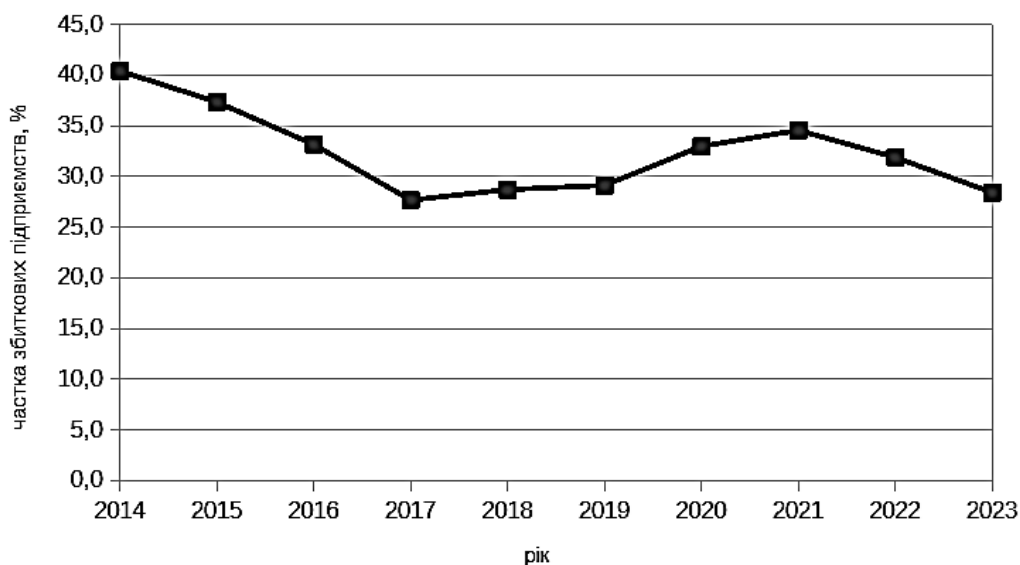


Рис. 2.12. Динаміка питомої ваги збиткових підприємств – переробників молока, % [17]

Продукція переробників молока відрізняється, асортимент постійно розширюється. Наприклад, на виробництво твердого сиру припадає близько 10% обсягу виробництва молокопродуктів. Він присутній в асортименті 150 підприємств, з яких 66 % пропонують тверді сичужні сири, а інші – м'які та перероблені (передусім плавлені сири) [23, с. 173]. Асортименти та смаки розширюються. Крім того, не зважаючи на четвертий рік війни, в країні розвивається органічне виробництво молока.

Економія на масштабі дійсно має місце для великих компаній таких як «Білоцерківський молочний комбінат», ТОВ «Люстдорф» та інших, оскільки вони можуть залучати ресурси на більш вигідних умовах та більш раціонально розподіляти власні кошти.

Далі потрібно розглянути силу постачальників, зокрема найбільш важливим аспектом є виробництво молока господарствами населення та

фермами. Скорочення виробництва молока фермами, так само як і збільшення фальсифікату, обсягу тіньового ринку, називають одним з найсуттєвіших проблем діяльності молокозаводів (рис. 2.13)

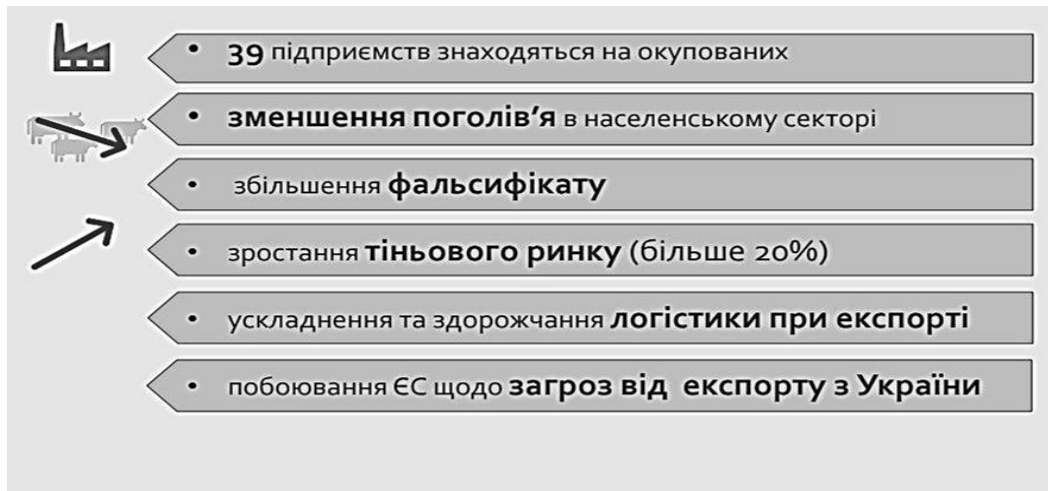


Рис. 2.13. Основні проблеми розвитку підприємств молокопереробки [41]

Так, дійсно скорочення поголів'я корів в господарствах населення є проблемою (рис. 2.14).

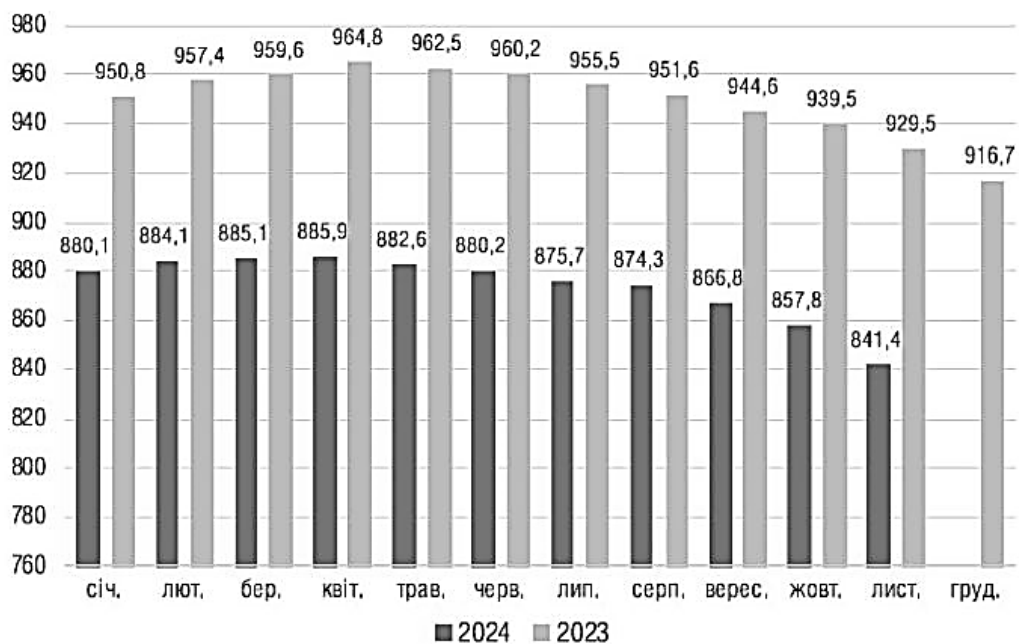


Рис. 2.14. Динаміка поголів'я корів в господарствах населення, тис. голів [38]

На тлі скорочення поголів'я в селянських господарствах спостерігається поступове нарощення чисельності корів на фермах відносно безпечних регіонів (рис. 2.15).

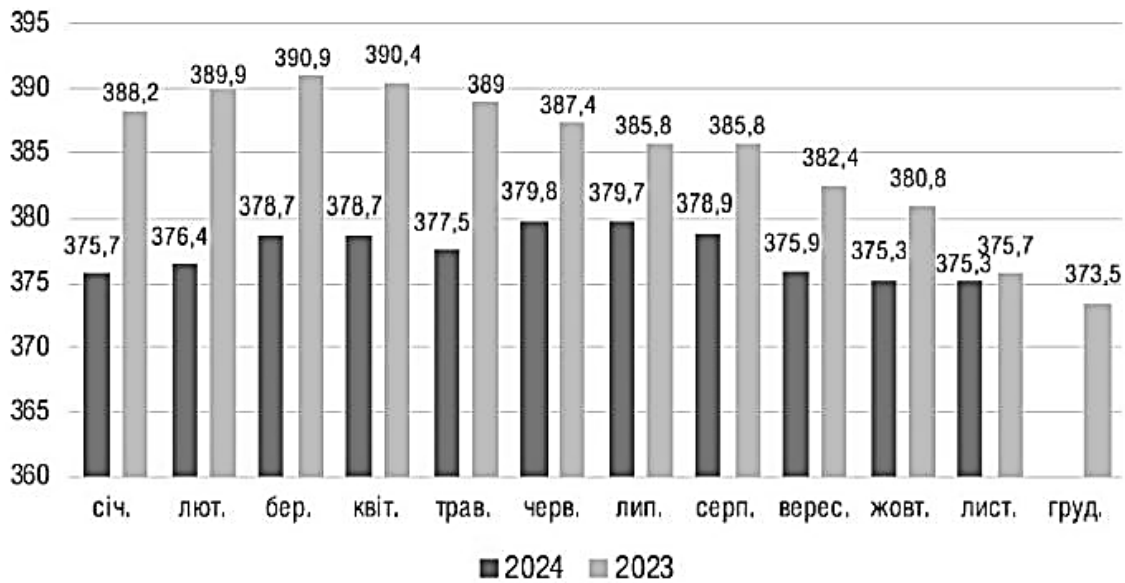


Рис. 2.15. Динаміка поголів'я корів на фермах, тис. голів [38]

Слід зазначити, що загалом більша кількість молока на переробку заводам постачається господарствами населення (рис. 2.16)

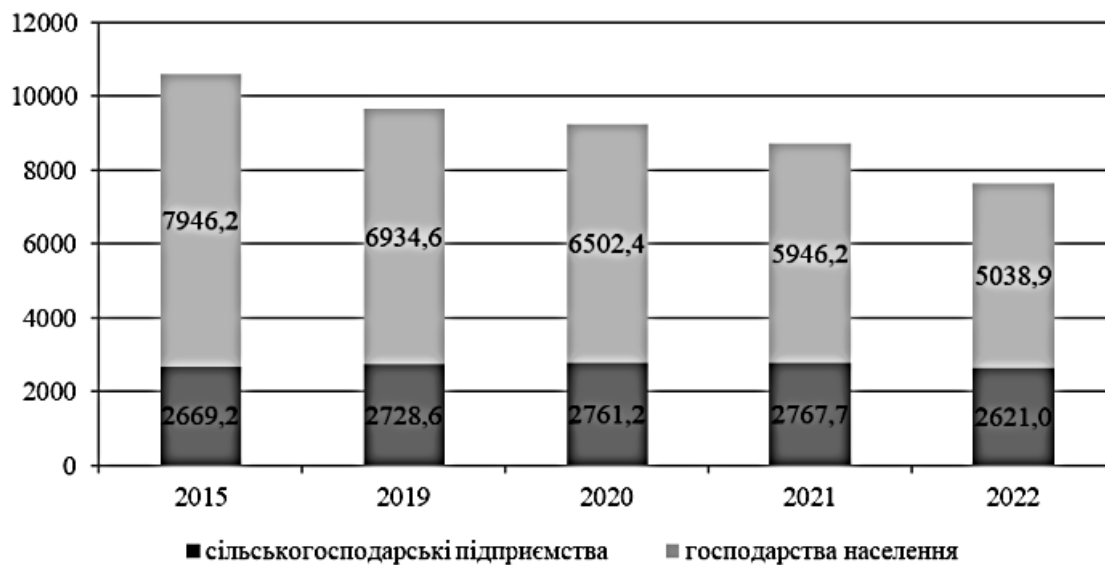


Рис. 2.16. Динаміка виробництва молока в Україні, тис. т [39, с.106]

З огляду на такий розподіл обсягів молока, що надходить, за виробниками, не можна казати, що ситуація стабілізувалася. Через дефіцит молочної сировини сьогодні стримується розвиток молочної галузі. На початок 2025 р. поголів'я дійних корів складає 1,28 млн, з яких 890 тис. знаходяться у населення і 390 тис. у господарствах. Хоча щодо поголів'я у населення, то ця цифра теж доволі

сумнівна. На фоні скорочення поголів'я корів у населення та кількості виробленого молока всіма виробниками, зниження виробництва молока в цілому, постачання молока на переробку зростає, див. рис. 2.17.

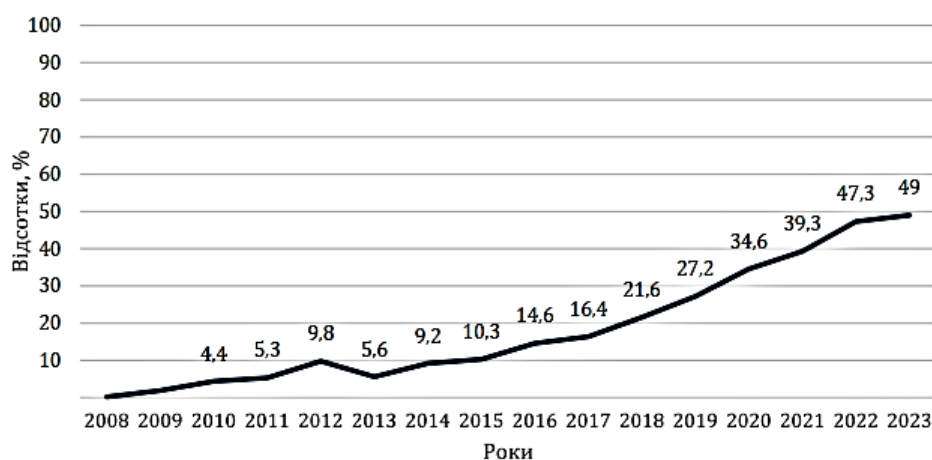


Рис. 2.17. Постачання молока вищого сорту на переробні підприємства, % від виробленого [14]

Так, біля 400 тис. т молока у перерахунку на сировину відправляється сьогодні на експорт, 49% — надходить на переробку.

Перехід на альтернативного постачальника у випадку заводів молокопродуктів є складним через обмеженість пропозиції з виробництва молока. Через повномасштабне вторгнення і ферми, і господарства населення зіштовхнулися з проблемою підвищення цін на корми, палива, добрив та інших складових витрат на виробництво молока. І лише половина виробників змогла відшкодувати понесені витрати. І навіть рекордні закупівельні ціни не покривають витрат на виробництво молока. Загалом закупівельні ціни на молоко в Україні майже наздогнали світову ціну (з деяким запізненням), див. рис. 2.18. Прогнозується експертами ринку, що при негативному розвитку подій (прискоренні інфляційних процесів, негативних змінах клімату у світі, зростанню цін на пальне тощо) світова закупівельна ціна на молоко буде триматися на високому рівні та не знизиться нижче за 50 у.о. /ц. Закупівельні ціни по країнах будуть наближатися до світової ціни, можливо з деяким невеликим відставанням в часі.

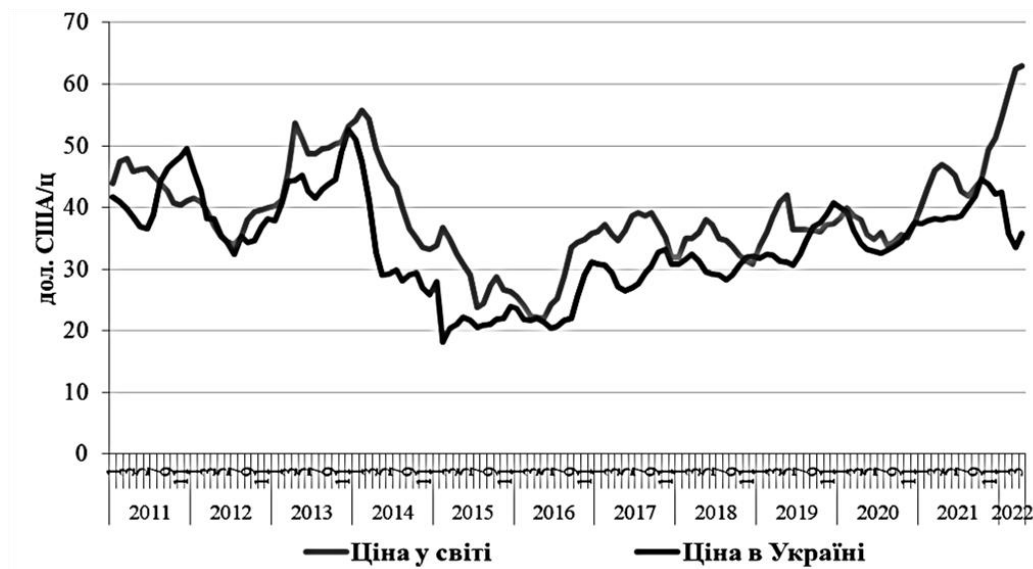


Рис. 2.18. Динаміка цін на молоко у світі та в Україні, у.о. /л [19, с.94]

Новою тенденцією на ринку є те, що ціни на молоко від сільськогосподарських підприємств вже дорівнюють цінам країн ЄС

Галузь є пріоритетною для постачальника молока, хоча певний відсоток молока витрачається постачальником за власним розумінням, більшість його йде на переробку. Відсоток молока, що йде на переробку, мав би зростати більшими темпами (зокрема в Нідерландах 99 % молока ферм передається на переробні підприємства). Ціни на закупку молока в 2024 р. швидко зросли, через що в збиток, то в кращому випадку без прибутків [28]. Але продовжується процес падіння виробництва молока, проте експерти ринку стверджують про недостатньо налагоджену роботу між господарствами населення (основними виробниками молока як сировини) та молокопереробними підприємствами [10].

Силу товарів – замінників вважаємо недоцільним досліджувати, оскільки рослинні замінники молока (кокосове, арахісове, горохове, мигдалеве тощо) використовуються або в окремих стравах, або людьми з непереносимістю лактози. Повноцінного замінника для молока (а тим більше для молокопродуктів) вони не представляють.

Аналіз ринку молока та молокопродуктів України за методом п'яти конкурентних сил Майкла Портера представимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ринку молока та молокопродуктів України за методом п'яти конкурентних сил Майкла Портера

Параметр оцінки	Опис параметра оцінки	Питома вага	Оцінка	Загальна оцінка
1	2	3	4	5
Сила діючих конкурентів				
Кількість конкурентів	Кількість виробників молокопродуктів за останній рік в Україні зросла на 17,06%, хоча впродовж двох попередніх років була від’ємна динаміка. Загалом в галузі працює біля 600 виробників	0,25	3	0,75
Темпи зростання ринку	До 2021 р. темпи зростання ринку були стабільно позитивними, у 2022 р. скоротилися, а у 2023 р. перевищили довоєнні	0,2	2	0,4
Рівень диференціації продукції на ринку	Продукція є достатньо диференційованою. Останні часи зростає виробництво органічної продукції	0,2	2	0,4
Наявність виробів, що швидко псуються	Молоко та молокопродукти швидко псуються, що створює складнощі їх транспортування та зберігання	0,15	2	0,3
Високі бар’єри виходу з ринку	Бар’єри виходу з ринку є достатньо високими. Підприємствам при закриття бізнесу потрібно реалізувати складне спеціалізоване обладнання та запаси продукції та сировини	0,2	3	0,6
Середній бал		2,45		
Сила нових конкурентів				
Сильні компанії з високим рівнем знання і лояльності	На ринку присутні великі переробники молока, такі як Вінницький молочний завод «Рошен», «Терра Фуд», «Молочний альянс», ТОВ «Люстдорф», що входять до рейтингу найкращих виробників	0,2	3	0,6
Обмеження уряду	Обмеження уряду стосуються показників бакзабруднення та кількості соматичних клітин, вимоги до яких були змінені в 2020 та 2021 р. з метою наближення молочної продукції до стандартів ЄС. Також спеціальні підтвердження якості сировини потрібні молочним підприємствам, що виробляють органічну продукцію.	0,15	2	0,3
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу ресурсів з початком повномасштабного вторгнення погіршився, оскільки в зоні бойових дій та окупації опинилися області, де виробляли 42,3% валу молока. Дещо обмеженим є доступ до кредитних ресурсів.	0,15	2	0,3

Темп зростання галузі	Зростання обсягів реалізації в 2023 р. після деякого скорочення в 2022р. робить ринок цікавим для проникнення нових виробників, так само як і прибутковість галузі	0,2	2	0,4
Диференціація та асортимент продукції	Продукція переробників молока відрізняється, асортимент постійно розширюється. В країні розвивається органічне виробництво молока.	0,15	1	0,15
Економія на масштабі	Економія на масштабі дійсно має місце для великих компаній, оскільки вони можуть залучати ресурси на більш вигідних умовах та більш раціонально розподіляти власні кошти.	0,15	2	0,3
Середній бал		2,05		
Сила споживачів				
Питома вага споживачів з великими обсягами закупок	Споживачі молока та молокопродуктів представлені промисловими підприємствами та пересічними покупцями	0,2	2	0,4
Споживачі закупають товари для наступної їх переробки	Частина покупців (хлібозаводи, олійножирові комбінати, кондитерські та макаронні фабрики, а також ресторанні мережі) купують молоко та молокопродукти для подальшої переробки	0,2	2	0,4
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару	На ринку ЄС встановлені більш жорсткі вимоги до показників якості молока та молокопродуктів	0,15	2	0,3
Схильність до переходу на товари (послуги) інших компаній	Кінцеві споживачі легко переходять від товару одного виробника молокопродуктів до іншого, промислові споживачі мають довготермінові контракти та легко постачальника не змінюють	0,25	2	0,5
Чутливість покупців до ціни	Кінцеві покупці є чутливими до ціни, промислові споживачі певною мірою захищені від підвищення цін укладеними контрактами	0,2	2	0,4
Середній бал		2		
Сила постачальників				
Кількість постачальників	Достатньо постачальників молока на переробку серед ферм (375 тис. голів корів) та господарств населення (840 тис. голів корів)	0,25	2	0,5
Обмеженість ресурсів постачальників	Поголів'я корів у населення скорочується, як і кількість молока на переробку. Через дефіцит молочної сировини сьогодні стримується розвиток молочної галузі.	0,25	3	0,75
Витрати переходу на альтернативних постачальників	Перехід на альтернативного постачальника є складним через обмеженість пропозиції з виробництва молока. Через повномасштабне вторгнення виробники молока зіштовхнулися з проблемою підвищення цін на корми, палива, що зробило невигідним виробництво молока.	0,3	2	0,6
Пріоритетність галузі для постачальника	Галузь є пріоритетною для постачальника, половина молока йде на переробку.	0,2	2	0,4
Середній бал		2,35		

За результатами аналізу можна встановити, що ринок молока та молокопродуктів України активно відновлюється, зростає кількість виробників та обсяги продажу молокопродуктів, країна активно експортує продукти молокопереробки. Скоротилася частка збиткових підприємств, незважаючи на війну, розвивається органічне виробництво. Проте посилюється конкуренція, в Україну заходять закордонні виробники молочної продукції, зокрема сирів (їх частка на ринку наближається до 50%). Крім того, молокозаводи мають проблеми з закупівлею молочної сировини, оскільки її пропозиція господарствами населення продовжує скорочуватися, а фермерські господарства поки ще не в змозі покрити всі існуючі потреби в сировині. Отже, двома найвпливовішими конкурентними силами в галузі є сила діючих конкурентів та сила постачальників, що підтверджується результатами аналізу ринку за методом п'яти конкурентних сил М. Портера.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Літинський молзавод»

За офіційними даними підприємство було зареєстровано в 1998 р. на підставі цеху із виробництва заміниці цільного молока для відгодівлі молодняка. А вже в 2004 році на українському ринку з'явилася нова торгова марка — «Білозгар». Того ж року офіційно зареєстровано фірмову емблему та унікальну технологію виготовлення твердого сичужного сиру «Білозгар-Екстра».

У 2010 році, у відповідності до законодавства України про акціонерні товариства, підприємство змінило організаційно-правову форму з відкритого на приватне акціонерне товариство. У 2016 році, згідно з рішенням позачергових зборів акціонерів, підприємство було реорганізовано у ТОВ «Літинський молочний завод».

Основна мета підприємства — виготовлення якісної, безпечної продукції, яка відповідає чинним стандартам та задовольняє потреби споживачів. Якість контролюється як внутрішньою лабораторією, так і незалежними

акредитованими установами. Компанія впроваджує сучасні технології відповідно до європейських стандартів, зберігаючи при цьому традиції подільських сироварів. На підприємстві виробляють широкий асортимент продукції: сири (тверді, плавлені, пастоподібні), масло, сухе молоко та сироватку, йогурти, молоко, кефір, ряжанку, сметану, кисломолочний сир.

Продукція заводу постачається у великі міста України (Київ, Львів, Харків тощо), а також експортується до Молдови, Пакистану, Ємену, Алжиру, Сирії, Єгипту, Бангладеш, В'єтнаму, Мавританії, Філіппін.

Завод здатен переробляти до 300 т молока на добу, що робить його відомим підприємством галузі. У 2016 році ТМ «Білозгар» здобула перемогу в номінації «Бренд року» в конкурсі «Імена, яким довіряють», а в 2017 — стала «Кращою торговою маркою Поділля».

ТОВ «Літинський молзавод» має власне сучасне фермерське господарство – ПОСП «Нападівське». З 2013 року поголів'я великої рогатої худоби зросло з 146 до 2200, з яких 900 — дійні корови голштинської породи. Середньорічна продуктивність — 9600 кг молока на корову. Тварини утримуються у комфортних умовах — без прив'язі, із вільним доступом до корму та води. Збалансований раціон та передові технології управління стадом (голландські програми, ізраїльське доїльне обладнання) забезпечують щоденний результат у понад 23 т екологічно чистого молока. Наявність власної сировини гарантує контроль якості на всіх етапах виробництва — від ферми до готового продукту.

Розглянемо основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства за останні три роки (табл. 2.7).

Як можна побачити, за останні два роки обсяги продажу підприємства скоротилися майже на 9%. Меншими витратами скорочувалася собівартість реалізованих товарів (-1,4% за два роки). Підприємство втратило практично 40% валового прибутку, що негативним чином вплинуло на діяльність підприємства. Також слід зазначити суттєве зростання адміністративних витрат (вони збільшилися практично удвічі). Витрати на збут (за достатньо великої абсолютної їх суми) за два роки скоротилися на 36,44%.

Таблиця 2.7

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ
«Літинський молзавод»

№ з/п	Показники	Роки			Темп росту, %
		2022	2023	2024	
1	Чиста виручка від реалізації товарів, робіт та послуг млн. грн	586,8	551,63	535,57	91,27
2	Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг, тис. грн	473,7	478,0	467,05	98,60
3	Валовий прибуток, тис. грн	113,1	73,63	68,52	60,58
4	Адміністративні витрати, тис. грн	4,97	7,80	9,47	190,54
5	Витрати на збут, тис. грн	56,45	48,56	35,88	63,56
6	Прибуток від основної операційної діяльності, тис. грн	55,15	24,68	29,44	53,38
7	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	56,05	25,85	34,19	61,00
8	Чистий фінансовий результат, тис. грн	45,96	20,92	27,83	60,55
9	Вартість власного капіталу (станом на кінець звітного періоду), тис. грн	167,8	234	305	181,76
10	Середньорічна вартість активів, тис. грн	274	312,5	375,5	137,04
11	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	153	195	257	167,97
12	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	190,4	223,5	269,5	141,54
13	К-т оборотності активів	2,14	1,77	1,43	-
14	К-т оборотності оборотних активів	3,84	2,83	2,08	-
15	Рентабельність продажів (за чистим фінансовим результатом), %	7,83	3,79	5,2	-
16	Рентабельність власного капіталу (за фінансовим результатом до оподаткування), %	29,43	11,57	12,68	-

Також підприємство втратило половину прибутку від основної операційної діяльності (-46,62%) та 39,45% чистого фінансового результату.

За два роки підприємство активно нарощувало величину власного капіталу (+81,76%), що є позитивним аспектом, оскільки зменшило залежність підприємства від зовнішнього фінансування. Загалом зросли суми середньорічної вартості активів, оборотних активів та власного капіталу. Оборотність оборотних активів та активів підприємства уповільнилася за два роки, тобто на обслуговування одного й того самого обсягу продажу компанії знадобиться більше капіталу. Незначною є рентабельність продажу та власного капіталу, що скоротилася в 2023 р., проте трохи зросла в 2024 р.

Далі проаналізуємо фінансову стійкість підприємства, використовуючи дані фінансової звітності, зокрема визначити коефіцієнт фінансової стійкості,

власного капіталу, маневреності власного капіталу, співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю тощо. Відповідні розрахунки фінансової стійкості наведемо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Літинський
молзавод»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2022 р	2023 р	2024 р
1	Коефіцієнт власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	[Власний капітал]: [Загальна вартість активів по балансу]	0,71	0,72	0,72
2	Коефіцієнт мобільності (рекомендоване значення варіюється залежно від галузі підприємства)	[Оборотні активи]: [Необоротні активи]	1,53	1,80	2,54
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	[Власні оборотні кошти]: [Власний капітал]	0,45	0,5	0,6
4	Коефіцієнт фінансової стійкості (рекомендоване значення ≤ 1)	[Позиковий капітал]: [Власний капітал]	0,40	0,40	0,39
5	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥ 1)	[Власні оборотні кошти]: [Запаси]	0,94	1,10	1,61
6	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	[Дебіторська заборгованість]: [Кредиторська заборгованість]	0,41	0,26	0,38

За результатами розрахунку зазначимо, що підприємство має непоганий фінансовий стан, зокрема залишається фінансово стійким впродовж всіх трьох років, має непогану маневреність власного капіталу. Позиковий капітал підприємство є набагато нижчим за величину власного капіталу. В 2023-24 рр. підприємство забезпечило запаси власними оборотними коштами. В якості негативного аспекту слід навести перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською.

Також потрібно визначити платоспроможність підприємства на підставі даних фінансової звітності за показниками абсолютної ліквідності, швидкої та загальної ліквідності. Дані розрахунків занесемо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Літинський молзавод»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2022 р	2023 р	2024 р
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	[Грошові кошти та їх еквіваленти]: [Поточні зобов'язання]	0,43	0,78	0,72
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	[Грошові кошти та їх еквіваленти + дебіторська заборгованість]:[Поточні зобов'язання]	0,93	1,12	1,59
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	[Оборотні активи]: [Поточні зобов'язання]	2,12	2,27	2,56

Результати розрахунку показують, що всі показники ліквідності відповідають нормативам, а деякі з них (коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт загальної ліквідності) навіть демонструють тенденцію до покращення. Зазначимо, що це свідчить про здібність організації покрити власні поточні зобов'язання в повній мірі.

Аналіз фінансового стану в цілому показав, що підприємство покращило основні показники виробничо-господарської діяльності, є фінансово стабільним. Проте показники рентабельності та оборотності активів дещо знизилися.

2.3. Аналіз якості та конкурентоспроможності продукції підприємства

Підприємство випускає достатньо широкий асортимент продукції. Для того, щоб зосередитися на проблемах якості конкретного продукту, було проведено опитування щодо наявних проблем якості продукції підприємства. Впродовж трьох днів проводилося опитування клієнтів у фірмових магазинах, всього було опитано 100 осіб. За результатами опитування було з'ясовано, що найбільша кількість клієнтів була незадоволена якістю кефіру (рис. 2.19).

У зв'язку з цим виникла проблема дослідження якості кефіру за основними параметрами (характеристиками) якості. Порівняння будемо виконувати відносно двох основних конкурентів підприємства в даному продуктовому сегменті.

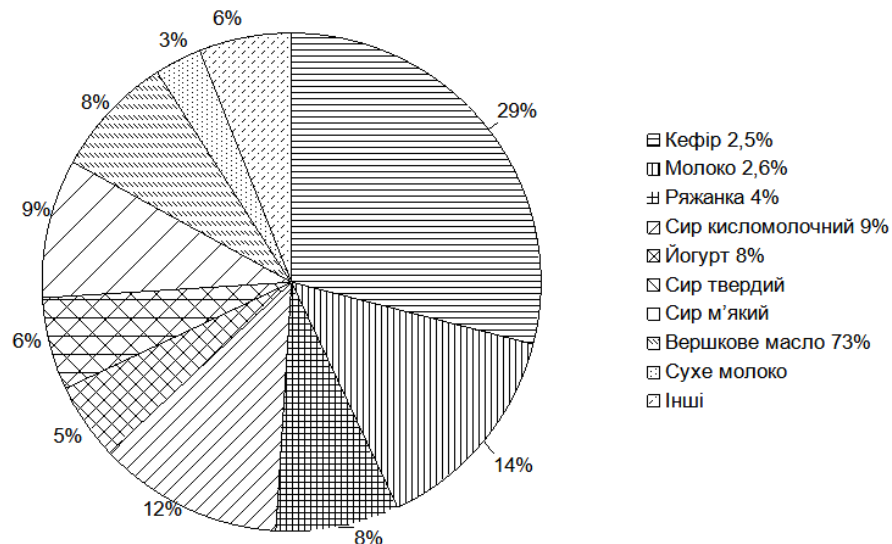


Рис. 2.19. Структура клієнтів, незадоволених якістю продукції, у % за видами продукції

Оцінювати конкурентоспроможність продукції підприємства пропонуємо за розглянутим в першому розділі роботи методом сум, що передбачає поетапний розрахунок:

- одиничних економічних та споживчих показників;
- параметричних індексів для економічних та споживчих показників;
- комплексного показника.

Порівнювати будемо з кефіром «Селянський» 2,5% (виробник ТОВ «Люстдорф») та кефіром «Молокія» 2,5% (виробник ПрАТ «Тернопільський молокозавод»). Саме ці торговельні марки кефіру 2,5% є найбільш представленими в торгівельній мережі м. Вінниця та області (нашому регіональному сегменті).

Відокремимо критерії, які важливі для споживача, що купує кефір. Їх можна поділити на споживчі (параметри якості) та економічні (пов'язані з ціною).

До споживчих критеріїв віднесемо зовнішній вигляд, консистенцію, запах та смак кефіру, маркування, щільність пакування, відповідність нормі мікробіологічних показників, наявність в продукті немолочних жирів. До економічних параметрів віднесемо ціну за 100 гр виробу, відповідність

визначеній масі нетто, термін зберігання, відсутність ярко виражених змін консистенції, запаху та смаку впродовж гарантійного терміну зберігання.

Порівняння основних параметрів оцінки конкурентоспроможності кефіру 2,5% ТМ "Селянське", ТМ "Білозгар" та ТМ «Молокія» наведено в табл. 2.10, бальна оцінка виробів експертами – в табл. 2.11.

Таблиця 2.10

Порівняльна характеристика кефіру 2,5%

Параметри оцінювання	Продукти, що конкурують		
	Кефір ТМ "Селянське", (ТОВ Люстдорф, м. Вінниця)	Кефір ТМ «Білозгар» (Літинський молзавод)	Кефір ТМ "Молокія", (ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)
Споживчі (якісні) параметри			
Зовнішній вигляд	Відмінний молочно-білий колір рівномірний по усій масі.	Молочно- білий з кремуватим відтінком.	Молочно- білий з кремуватим відтінком
Консистенція	Відмінна однорідна, з непошкодженим згустком	Хороша однорідна з частково пошкодженим згустком	Задовільна з пошкодженим згустком
Запах та смак	Відмінний кисломолочний без сторонніх присмаків і запахів	Кисломолочний без сторонніх присмаків і запахів	Кисломолочний без сторонніх присмаків і запахів
Маркування	Правильне без деформацій, герметичне, без пошкоджень та забруднень	Правильне без деформацій, герметичне, без пошкоджень та забруднень	Задовільне, деякі реквізити означені мілким шрифтом, майже не читаються.
Відповідність нормі мікробіологічних показників	Так	Так	Так
Наявність немолочних жирів	Ні	Ні	Ні
Щільність пакування	Tetra Top, щільна	Пакет для харчових продуктів ПЮР-ПАК, щільна	Пластична пляшка, щільна
Економічні параметри			
Ціна за 100 гр виробу	7,77	6,93	6,55
Відповідність визначеній масі нетто	так	так	так
Відсутність ярко виражених змін консистенції, запаху та смаку впродовж гарантійного терміну зберігання	Легкий кислий смак на 2 сутки	Виражений кислий смак на 2 сутки	Виражений кислий смак на 2 сутки
Термін зберігання	21	19	17

Також в табл. 2.11 розраховано одиничні показники конкурентоспроможності за формулою (1.1).

Таблиця 2.11

Бальна оцінка кефіру 2,5% експертами

Параметри оцінювання	Кефір ТМ "Селянське", (ТОВ Люстдорф, м. Вінниця)	Кефір ТМ «Білозгар» (Літинський молокозавод)	Кефір ТМ "Молокія", (ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)	Одиничні показники конкурентоспроможності	
				до кефіру ТМ "Селянське"	до кефіру ТМ "Молокія"
Споживчі (якісні) параметри					
Зовнішній вигляд	5	4	4	0,8	1
Консистенція	5	4	3	0,8	1,33
Запах та смак	5	4	4	0,8	1
Маркування	5	5	3	1	1,67
Відповідність нормі мікробіологічних показників	5	5	5	1	1
Наявність немолочних жирів	5	5	5	1	1
Щільність пакування	5	5	5	1	1
Економічні параметри					
Ціна за 100 гр виробу	3	4	5	0,75	1,25
Відповідність визначеній масі нетто	5	5	5	1	1
Відсутність ярко виражених змін консистенції, запаху та смаку впродовж гарантійного терміну зберігання	5	4	4	1,25	1
Термін зберігання	5	4	3	1,25	0,75

Всі розглянуті в попередній таблиці параметри оцінювання мають різну важливість, тобто різну питому вагу. Щоб її розрахувати варто скористатися методом попарних порівнянь. Даний метод припускає попарне (по два) порівняння параметрів оцінювання в рядку та стовпчику та виставлення оцінок: «1 бал» - якщо параметр в рядку є більш вагомим за параметр стовпчику, «0 балів» - якщо навпаки. Потім виставлені бали підсумовуються та на підставі їх кількості визначається питома вага параметрів. Головними перевагами методу називають незначну трудомісткість та простоту аналізу параметрів оцінювання характеристик. Для використання методу попарних порівнянь побудуємо відповідну матрицю в табл. 2.12 (для споживчих параметрів) та табл. 2.13 (для цінових параметрів).

Таблиця 2.12

Матриця попарних порівнянь споживчих параметрів кефіру 2,5%

Параметри оцінювання	Параметри оцінювання							Сума	Питома вага
	Зовнішній вигляд	Консистенція	Запах та смак	Маркування	Відповідність нормі мікробіологічних показників	Наявність немолочних жирів	Щільність пакування		
Зовнішній вигляд		1	0	1	0	0	1	3	0,14
Консистенція	0		0	1	0	0	0	1	0,05
Запах та смак	1	1		1	0	1	0	4	0,19
Маркування	0	0	0		0	0	1	1	0,05
Відповідність нормі мікробіологічних показників	1	1	1	1		1	1	6	0,29
Наявність немолочних жирів	1	1	0	1	0		1	4	0,19
Щільність пакування	0	1	1	0	0	0		2	0,09
Разом								21	1

Таблиця 2.13

Матриця попарних порівнянь економічних параметрів кефіру 2,5%

Параметри оцінювання	Параметри оцінювання				Сума	Питома вага
	Ціна за 100 гр виробу	Відповідність визначеній масі нетто	Відсутність ярко виражених змін консистенції, запаху та смаку впродовж гарантійного терміну зберігання	Термін зберігання		
Ціна за 100 гр виробу		1	0	1	2	0,33
Відповідність визначеній масі нетто	0		0	1	1	0,17
Відсутність ярко виражених змін консистенції, запаху та смаку впродовж гарантійного терміну зберігання	1	1		0	2	0,33
Термін зберігання	0	0	1		1	0,17
Разом					6	1

Далі з використанням попередньо розрахованої питокої ваги визначаємо параметричні індекси для економічних та споживчих показників якості кефіру для продуктів, з якими конкуруємо. Розрахунок параметричних індексів виконаємо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок параметричних індексів за параметрами кефіру 2,5%

Параметри оцінки	Питома вага	Кефір ТМ "Селянське", (ТОВ Люстдорф, м. Вінниця)		Кефір ТМ "Молокія", (ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)	
		Одиничні показники конкурентоспроможності	Параметричні індекси	Одиничні показники конкурентоспроможності	Параметричні індекси
Споживчі (якісні) параметри					
Зовнішній вигляд	0,14	0,8	0,112	1	0,14
Консистенція	0,05	0,8	0,04	1,33	0,067
Запах та смак	0,19	0,8	0,152	1	0,19
Маркування	0,05	1	0,05	1,67	0,08
Відповідність нормі мікробіологічних показників	0,29	1	0,29	1	0,29
Наявність немолочних жирів	0,19	1	0,19	1	0,19
Щільність пакування	0,09	1	0,09	1	0,09
Разом			0,924		1,047
Економічні параметри					
Ціна за 100 гр виробу	0,33	0,75	0,248	1,25	0,412
Відповідність визначеній масі нетто	0,17	1	0,17	1	0,17
Відсутність ярко виражених змін консистенції, запаху та смаку впродовж гарантійного терміну зберігання	0,33	1,25	0,413	1	0,33
Термін зберігання	0,17	1,25	0,213	0,75	0,13
Разом			1,044		1,042

Зрештою, розраховуємо інтегральний показник конкурентоспроможності К за формулою (1.18):

- порівняно до ТМ «Селянське»

$$K = 0,924/1,044 = 0,885 < 1$$

- порівняно до ТМ Молокія»:

$$K = 1,096/1,042 = 1,005 > 0$$

У порівнянні з ТМ «Молокія» від ПрАТ «Тернопільський молокозавод» продукція Літинського молокозаводу є більш якісною та конкурентоспроможною. Це можна побачити з результатів розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, який більший за одиницю. Тобто покупець отримує більший корисний ефект від покупки кефіру ТМ «Білозгар». Однак порівняння продукції з кефіром ТМ "Селянське" ТОВ «Люстдорф» дозволяє встановити, що інтегральний показник конкурентоспроможності менший за одиницю, тобто кефір ТМ «Білозгар» є менш конкурентоспроможним відносно кефіру ТМ «Селянське».

Таким чином є потреба вдосконалити якість кефіру 2,5% ТМ "Білозгар" та в такий спосіб збільшити його конкурентоспроможність.

2.4. Пропозиції щодо удосконалення управління якістю та конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Літинський молзавод»

Загальним у виробництві всіх кисломолочних напоїв є сквашування підготовленого молока заквасками і при необхідності дозрівання. За характером сквашування молока кефір є результатом змішаного молочнокислого і спиртового бродіння. Кефір може вироблятися термостатним і резервуарним методом (рис. 2.20). На підприємстві використовується другий спосіб.

Для виробництва використовується молоко, що проходить попередню оцінку якості. Його охолоджують до температури 2-4⁰ С та нормалізують по жиру шляхом сепарації. Суміш гомогенізують. Пастеризація поєднується з гомогенізацією молока при t = 55-60⁰С під тиском 12,5-17,5 МПа, що забезпечує отримання більш однорідної і щільної консистенції. Крім того пастеризація

дозволяє знешкодити вегетативну мікрофлору, забезпечує руйнування імунних тіл, які будуть заважати розвитку молочнокислих бактерій, та надавати повну інактивацію ферментів, які при зберіганні будуть викликати глибокі зміни компонентів продукту і швидке псування.

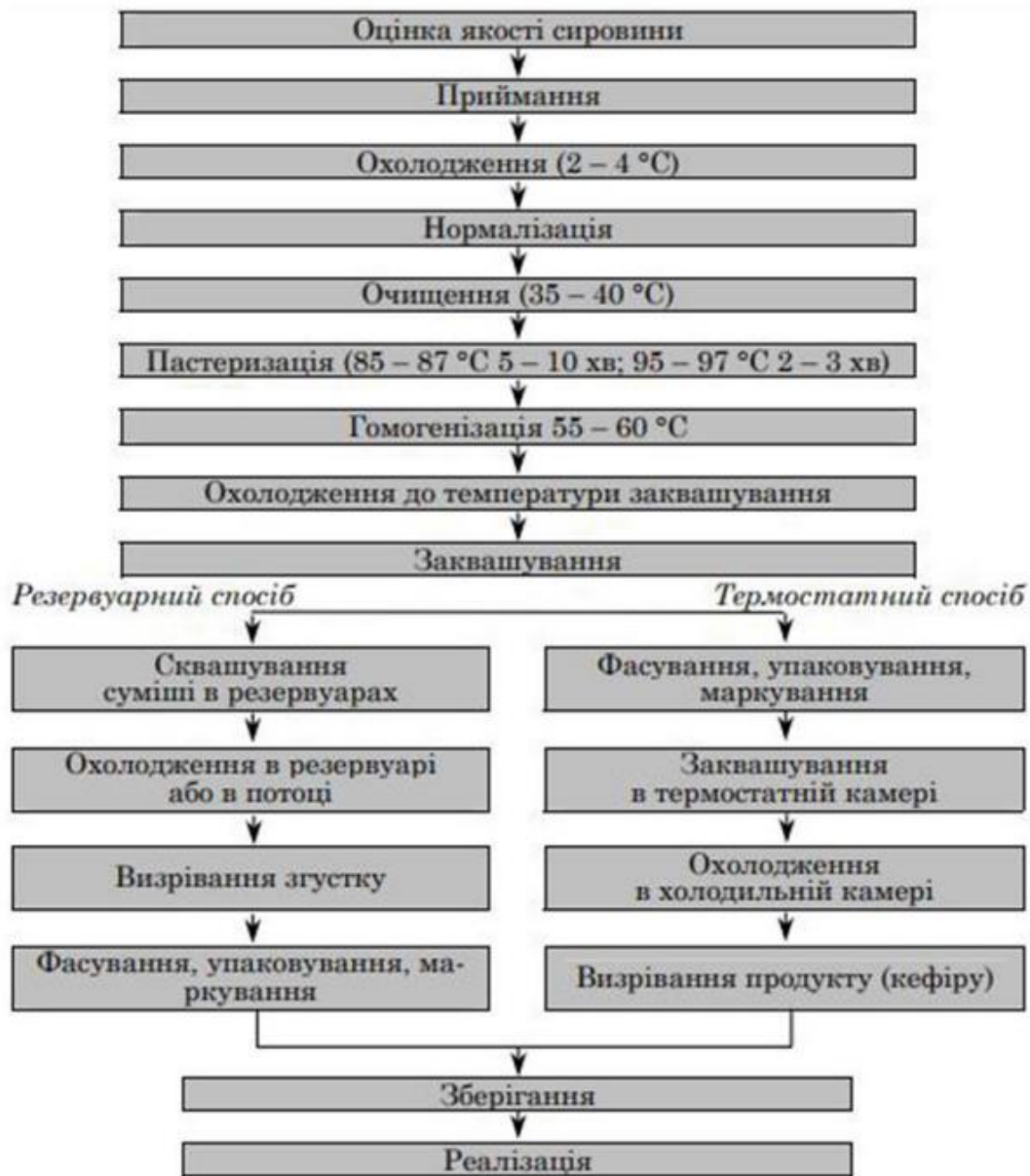


Рис. 2.20. Технологічний процес виробництва кефіру

Далі молоко охолоджується до оптимальної температури сквашування $t = 20^{\circ}\text{C}$ і в нього швидко вносять закваску, щоб запобігти розвитку сторонньої мікрофлори. Сквашування і дозрівання продукту проводиться в резервуарах з перемішуванням. Молоко сквашується до утворення ніжного, достатньо

щільного згустку, без ознак відокремлення сироватки і до кислотності, дещо нижчої, чим в готовому продукті. По закінченні сквашування продукт негайно охолоджується в тій же ємності подачею льодяної води в сорочку резервуару. Молочнокислий процес з пониженням температури послаблюється, протікає повільно і поступово досягає оптимальної кислотності для даного виду продукту. Далі продукт відправляють на розлив і на зберігання в холодильні камери.

Для того, щоб поліпшити якість готового продукту поряд з класичними способами очищення молока (пастеризацією) ми пропонуємо застосувати бактофугування. Бактофугування – це вид центрального очищення за допомогою бактофуги, що надає можливість знешкодити 98,88% бактерій. Застосування одночасно і пастеризації, і бактофугування дозволить повністю знищити мікрофлору молока та збільшити терміни зберігання готового продукту. Крім того, бактофугування надає можливість отримати натуральний природний смак продуктів, а також відновити якість молока за неякісного доїння, проблем логістики тощо. На тлі переходу до європейських стандартів виробництва використання бактофуги є особливо актуальним.

Оскільки максимально високий рівень сепарації бактерій досягається за температури 55 °С, то плануємо встановити бактофугу на лінії пастеризації. Якщо поєднувати пастеризацію з бактофугуванням пастеризація може бути низькотемпературною та короткочасною, що дозволить зберегти функціональні властивості молока.

Основні дані щодо нового виду обладнання представлені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Основні характеристики сепаратора-бактофуги RE

Основні характеристики	Сепаратор-бактофуга RE
Продуктивність бактофуги, л/год	10000
Продуктивність сепаратора, л/год	12000
Кількість робочих секцій	2
Температурний режим, С	55-70
Потужність електродвигунів, КВт	18,5
Численність операторів встаткування, чел.	1
Ціна, тис. грн.	1039

Виконаємо розрахунок поточних витрат за такими їх видами:

- витрати зарплати з відрахуваннями;
- витрати електроенергії;
- амортизаційні витрати.

Заробітна плата (з відрахуваннями) зростає, оскільки для обслуговування обладнання знадобиться один оператор з заробітною платою 15 тис. грн./міс.

З урахуванням відрахувань: $15 \cdot 1,22 = 18,3$ тис. грн.

де 1,22 – коефіцієнт, що враховує 22% відрахувань на соціальні заходи.

$18,3/5000 \text{ кг} = 3,66 \text{ грн./кг}$

Витрати електроенергії. Тариф на електроенергію складає 6,5 грн./КВт*год. Потужність електродвигунів сепаратора-бактофуги – 18,5 КВт. Сумарний час роботи за зміну – 2 год. Поєднання бактофугування з пастеризацією скоротить час пастеризації на 0,5 год./зм. (при потужності двигунів пастеризатора у 10 КВт).

- вартість електроенергії:

$18,5 \cdot 6,5 \cdot 2 - 10 \cdot 6,5 \cdot 0,5 = 208 \text{ грн./зм.}$

Вартість електроенергії на од. продукції складе:

$208 \text{ грн./}5000 \text{ кг} = 0,04 \text{ грн./кг}$

Амортизаційні витрати. Вартість нового обладнання 1200 тис. грн. Термін служби – 5 років.

Амортизація річна:

$1200 \text{ тис. грн./}5 \text{ років} = 240 \text{ тис. грн. на рік}$

Амортизація на од. готової продукції:

$240000/700 \text{ т (річний обсяг виробництва кефіру)} = 343 \text{ грн./т або } 0,34 \text{ грн./кг}$

Розрахуємо зміну поточних витрат на виробництво кефіру в табл. 2.16. Повна собівартість кефіру до змін складала 43,96 грн./кг. З урахуванням зростання витрат на зарплату з відрахуваннями, витрат на електроенергію та амортизації обладнання повна собівартість одного кілограму складе 48 грн. або 48000 грн./тону.

Таблиця 2.16

Розрахунок змін собівартості кефіру, грн.

	До змін	Зміна
Повна собівартість 1 кг	43,96	
Диференціальні поточні витрати на кг		
Зарплата з відрахуваннями	-	3,66
Витрати на електроенергію	-	0,04
Амортизація	-	0,34
Всього на кг	-	4,04
Повна собівартість 1 кг після змін	-	48
Всього на т	43960	48000

До змін підприємство реалізувало кефір за ціною 69,3 грн/кг з ПДВ. Відповідно після змін ціна зросте та складе 63,1 грн./кг без ПДВ або 75,7 грн. /кг з ПДВ.

Виконаємо розрахунок інвестиційних витрат на придбання нового обладнання. Також включимо в інвестиційні витрати рекламні витрати на інформування клієнтів про підвищення якості продукту.

Отже, інвестиційні витрати є сумою витрат: інвестицій в основні фонди (Іоф), інвестицій в оборотні кошти (Іоб), витрат на маркетингові заходи (Ім).

$$I = I_{\text{оф}} + I_{\text{об}} + I_{\text{м}}. (2.1)$$

Розрахунок величини інвестицій в основні фонди виконується за формулою:

$$I_{\text{оф}} = B_{\text{мр}} + I_{\text{об}} + I + Д - Л (2.2)$$

$B_{\text{мр}}$ - вартість будівельно-монтажних робіт;

$I_{\text{об}}$ - інвестиції в покупку встаткування;

I - інші витрати (приблизно 5% від суми попередніх витрат)

$Д$ - витрати на демонтаж старого (замінного) устаткування (приблизно 2% від його первісної вартості);

$Л$ - дохід від продажу демонтованого встаткування.

Для визначення інвестицій в покупку обладнання використаємо формулу:

$$I_{\text{об}} = Ц_{\text{о}} + Т_{\text{р}} + М_{\text{о}} (2.3)$$

Цо - ціна закупівлі нового обладнання (оптово-відпускна ціна)

Тр - транспортно-складські витрати (приблизно 3% від ціни встаткування)

Мо - вартість монтажних робіт (визначається укрупнено в розмірі до 7% від ціни встаткування).

Вартість нового обладнання складає 1039 тис. грн.

Тоді: $Ioб = 1039 + 1039 * 0,07 + 1039 * 0,03 = 1143$ тис. грн.

Інших витрат підприємство не матиме.

Тобто, інвестиції в основні фонди складуть:

$Ioф = 1143 + 1143 * 0,05 = 1200$ тис. грн.

Також до складу інвестицій включаємо маркетингові витрати у розмірі 59,8 тис. грн., що пов'язані з рекламою кефіру покращеної якості у фірмових магазинах та супермаркетах, та вміщують:

акційний продаж кефіру зі знижкою 20% в перший тиждень реалізації в фірмових магазинах:

$56,79 * 500 \text{ пакетів} * 0,20 * 7 \text{ днів} = 39,8$ тис. грн.

де 56,79 – ціна без ПДВ пакету кефіру (0,9 л), грн.

встановлення 20 стендів в супермаркетах для викладки продукції:

$20 * 1$ тис. грн. = 20 тис. грн.

Інвестиції в покупку обладнання та просування продукту у ЗМІ складуть:

$I = Ioф + Ioб + Im. = 1200 \text{ тис. грн.} + 59,8 \text{ тис. грн.} = 1259,8$ тис. грн.

Встановимо, за скільки окупиться нове обладнання. Для цього потрібно скласти план грошових потоків, де зіставлені прогнозовані обсяги продажів і поточні витрати по роках. Відповідно до оцінок експертів продаж покращеного продукту зросте в діапазоні від 7 до 12%. Закладемо в розрахунок зростання доходів в перший рік реалізації проекту – на 8%, в другий – на 9%. Розрахуємо грошовий потік для розробки прогнозу надходження коштів й виплат (табл. 2.17).

До складу чистих грошових надходжень включаємо чистий прибуток (за відрахуванням 18% податку на прибуток) та амортизаційні відрахування за проектом.

Таблиця 2.17

Розрахунок плану грошових потоків за проектом, тис. грн.

Показники	Рік	
	2026	2027
1. Приріст виручки від реалізації	3533,6	3975,3
2. Приріст поточних витрат	2744	3087
у т.ч. амортизація	240	240
3. Прибуток до оподаткування	789,6	888,3
4. Чистий прибуток	647,47	728,41
5. Чисті грошові надходження	887,47	968,41
6. Коефіцієнт дисконтування	0,82	0,67
7. Приведені чисті грошові надходження	727,72	648,83
8. Сумарні приведені чисті грошові надходження	727,72	1376,55

Для приведення до одного часового періоду з інвестиціями потрібно майбутні чисті грошові надходження дисконтувати, тобто перерахувати на теперішній час за формулою:

$$\text{ЧГН пр} = \text{ЧГН} * K_d \quad (2.4)$$

де ЧГН - чисті грошові надходження;

ЧГН пр - приведені чисті грошові надходження

K_d – коефіцієнт дисконтування, що визначається на підставі ставки дисконту (Ставка дисконту за проектом склала 22%).

Ми отримали в табл. 2.17 позитивні грошові потоки, проте слід порівняти доходи з проекту з стартовими (інвестиційними витратами).

Оцінимо інвестиційну привабливість проекту за допомогою показників:

- чистий приведений дохід NPV.

$$NPV = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧГН}_i}{(1+d)^t} - I \quad (2.5)$$

де $\frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧГН}_i}{(1+d)^t}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих на n років;

I - сума стартових інвестицій.

$$NPV = 1376,55 \text{ тис.грн.} - 1259,8 \text{ тис. грн.} = 116,75 \text{ тис. грн.}$$

Чистий приведений дохід за проектом позитивний, що підвищить прибутковість організації.

- індекс доходності PJ:

$$PJ = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^t}}{I} \quad (2.6)$$

$$PJ = 1376,55 \text{ тис.грн.} / 1259,8 \text{ тис. грн.} = 1,1$$

Отримане значення показує, що 1,1 грн. ми заробляємо на кожну гривну інвестицій. Оскільки отриманий показник більше 1 - інвестиції доцільні.

- строк окупності інвестицій IPR:

$$IPR = I / \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^t}}{cp} \quad (2.7)$$

$\frac{\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^t}}{cp}$ - середня сума приведенного чистого грошового потоку за період часу, прийнятий у розрахунках (у нас – 2 роки)

$$IPR = 1259,8 / 688,3 = 1,83 \text{ року}$$

Так, встановлення сепаратора-бактофуги, що призводить до покращення якості кефіру 2,5% окупиться за 1,83 року.

Для встановлення основних етапів роботи з закупівлі та запуску сепаратора-бактофуги, а також точок прийняття рішення в роботі використано блок-схему процесу Process flowchart. До таких етапів нами віднесено:

- Пошук ринкових пропозиції щодо покупки обладнання
- Порівняння пропозицій за ціною та технічними параметрами обладнання
- Вибір варіанту обладнання
- Укладання договору на постачання обладнання
- Оплата обладнання
- Консультування / навчання персоналу постачальником обладнання
- Транспортування обладнання
- Підготовка до монтажу
- Монтаж нового обладнання
- Електромонтаж та підключення току живлення
- Вимірювання та налаштування
- Пробний пуск
- Випуск першої партії

– Підписання акту виконаних робіт

Блок-схему процесу закупівлі та запуску сепаратора-бактофуги Process flowchart наведено на рис. 2.21.

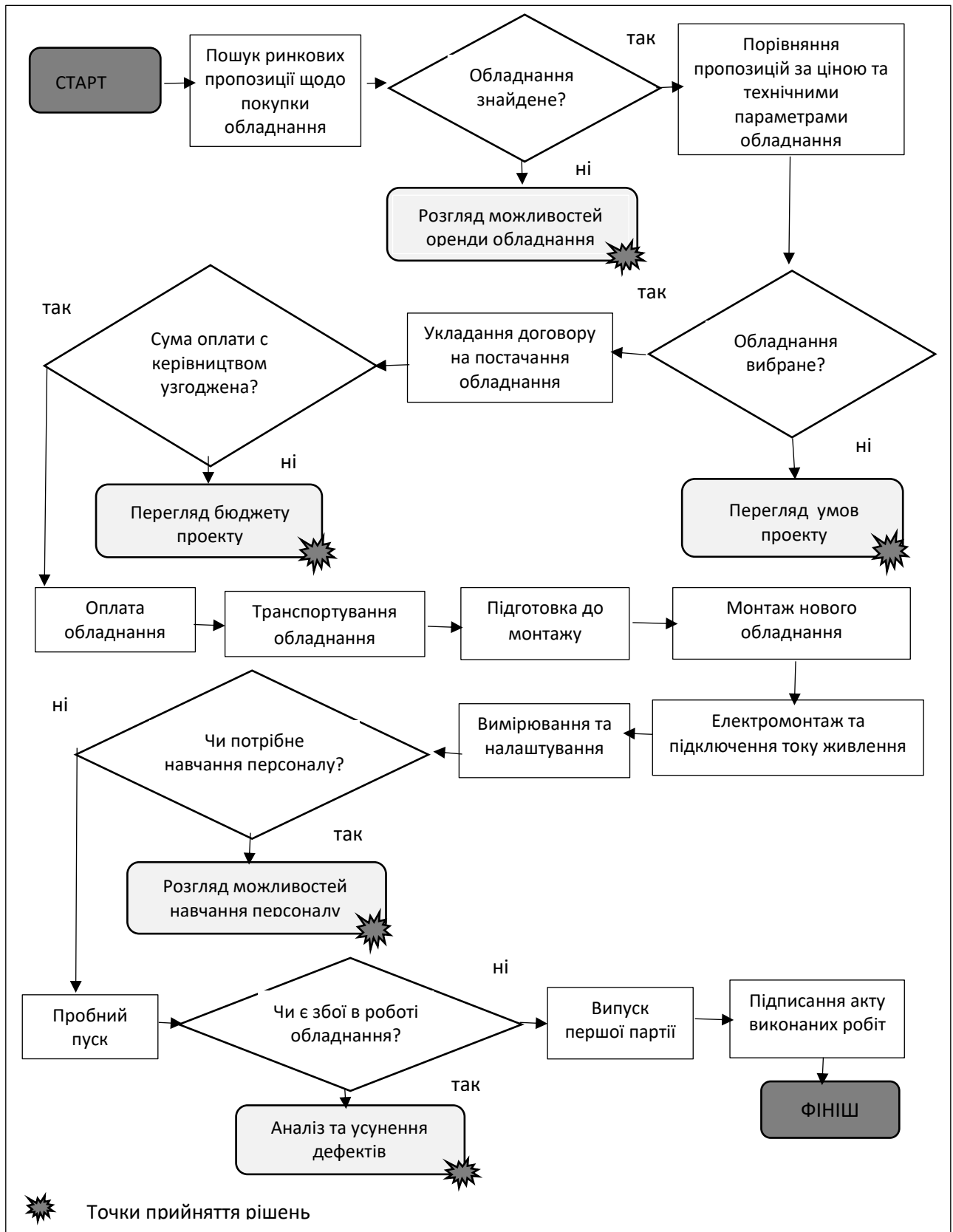


Рис. 2.21. Блок-схема процесу закупівлі та запуску сепаратора-бактофуги

Основними точками прийняття рішення є:

- розгляд можливостей оренди обладнання;
- перегляд умов проекту;
- перегляд бюджету проекту;
- розгляд можливостей навчання персоналу;
- аналіз та усунення дефектів роботи обладнання.

2.5. Аналіз якості та конкурентоспроможності продукції підприємства після заходів

Проаналізуємо, як вплинуло встановлення обладнання для поліпшення якості кефіру на оцінку якості та конкурентоспроможності продукції (табл. 2.18, 2.19).

Таблиця 2.18

Бальна оцінка кефіру 2.5 % експертами після заходів

Параметри оцінки	Кефір ТМ "Селянське", (ТОВ Люстдорф, м. Вінниця)	Кефір ТМ «Білозгар» (Літинський молокозавод)	Кефір ТМ "Молокія", (ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)	Одиничні показники конкурентоспроможності	
				до кефіру ТМ "Селянське"	до кефіру ТМ "Молокія"
Споживчі (якісні) параметри					
Зовнішній вигляд	5	5	4	1	1,25
Консистенція	5	5	3	1	1,67
Запах та смак	5	5	4	1	1,25
Маркування	5	5	3	1	1,67
Відповідність нормі мікробіологічних показників	5	5	5	1	1,00
Наявність немолочних жирів	5	5	5	1	1,00
Щільність пакування	5	5	5	1	1,00
Економічні параметри					
Ціна за 100 гр виробу	3	4	5	0,75	1,25
Відповідність визначеній масі нетто	5	5	5	1	1
Відсутність ярко виражених змін консистенції, запаху та смаку впродовж гарантійного терміну зберігання	5	4	4	1,25	1
Термін зберігання	5	5	3	1	0,6

Таблиця 2.19

Розрахунок параметричних індексів за параметрами кефіру 2,5%

Параметри оцінки	Питома вага	Кефір ТМ "Селянське", (ТОВ Люстдорф, м. Вінниця)		Кефір ТМ "Молокія", (ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)	
		Одиничні показники конкурентоспроможності	Параметричні індекси	Одиничні показники конкурентоспроможності	Параметричні індекси
Споживчі (якісні) параметри					
Зовнішній вигляд	0,14	1	0,14	1,25	0,18
Консистенція	0,05	1	0,05	1,67	0,08
Запах та смак	0,19	1	0,19	1,25	0,24
Маркування	0,05	1	0,05	1,67	0,08
Відповідність нормі мікробіологічних показників	0,29	1	0,29	1,00	0,29
Наявність немолочних жирів	0,19	1	0,19	1,00	0,19
Щільність пакування	0,09	1	0,09	1,00	0,09
Разом			1		1,15
Економічні параметри					
Ціна за 100 гр виробу	0,33	0,75	0,248	1,25	0,41
Відповідність визначеній масі нетто	0,17	1	0,17	1	0,17
Відсутність ярко виражених змін консистенції, запаху та смаку впродовж гарантійного терміну зберігання	0,33	1,25	0,412	1	0,33
Термін зберігання	0,17	1	0,17	0,60	0,10
Разом			1		1,01

Далі визначаємо інтегральний показник конкурентоспроможності К за формулою (1.18):

- порівняння з кефіром ТМ "Селянське" (ТОВ Люстдорф, м. Вінниця)

$$K = 1/1 = 1$$

- порівняння з кефіром ТМ "Молокія" (ПрАТ «Тернопільський молокозавод»):

$$K = 1,15/1,01 = 1,14$$

За результатами розрахунку у порівнянні з кефіром ТМ "Молокія" (ПрАТ «Тернопільський молокозавод») кефір ТМ «Білозгар» став ще більш якісним та конкурентоспроможним, оскільки інтегральний показник конкурентоспроможності збільшився з 1,005 до 1,14.

Порівняно до кефіру 2,5% ТМ "Селянське" (ТОВ Люстдорф, м. Вінниця), конкурентоспроможність кефіру ТМ «Білозгар» також зросла і інтегральний показник конкурентоспроможності став дорівнювати одиниці.

Таким чином, за результатами запропонованого заходу з встановлення сепаратора-бактофуги, смакові якості кефіру 2,5% ТМ «Білозгар» (зовнішній вигляд, консистенція, запах та смак) покращаться, буде повністю знищена мікрофлора молока та збільшені терміни зберігання готового продукту. Як результат якість кефіру 2,5% ТМ «Білозгар» та його конкурентоспроможність зростуть.

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу та розрахунків кваліфікаційної роботи зроблено наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність продукції слід розглядати як здатність переважати продукцію суперників за певними параметрами. Що стосується розуміння конкурентоспроможності як корисності для споживача, то тут є спроба науковців довести синонімічність понять «якість» та «конкурентоспроможність» продукції, що не є доцільним. При визначенні конкурентоспроможності сукупність її ключових факторів є набагато більшою та не зводиться до опису лише якісних характеристик продукту.

2. За результатами аналізу ринку молока та молокопродуктів України можна встановити, що він останні роки активно відновлюється, а саме: зростає кількість виробників та обсяги продажу молокопродуктів, збільшується експорт продуктів молокопереробки, скорочується частка збиткових підприємств, розвивається органічне виробництво. Разом з тим на ринку посилюється конкуренція, в Україну заходять закордонні виробники молочної продукції, зокрема сирів. Крім того, молокозаводи мають проблеми з закупівлею молочної сировини, оскільки її пропозиція господарствами населення продовжує скорочуватися, а фермерські господарства поки ще не в змозі покрити всі існуючі потреби молока на переробку. Отже, двома найвпливовішими конкурентними силами в галузі є сила діючих конкурентів та сила постачальників, що підтверджується результатами аналізу ринку за методом п'яти конкурентних сил М. Портера.

3. За результатами оцінювання якості та конкурентоспроможності кефіру ТМ «Білозгар» з використанням методу сум було встановлено, що його оцінка є меншою за оцінку кефіру ТМ «Селянське» та незначно перевищує оцінку кефіру ТМ «Молокія». Основними проблемними характеристиками кефіру є органолептичні показники та термін зберігання продукту. Для підвищення якості та конкурентоспроможності кефіру запропоновано встановлення нового

обладнання для очищення молока від мікрофлори. Проект впровадження нового обладнання окупиться в період до двох років з індексом доходності 1,1. За результатами повторного оцінювання якості та конкурентоспроможності продукту оцінка кефіру ТМ «Білозгар» зростає (вона еквівалентна оцінці кефіру ТМ «Селянське» та перевищує оцінку кефіру ТМ «Молокія»).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Антощенкова В., Кравченко Ю. Сучасні тенденції виробництва та споживання молока в світі в умовах глобалізації. *Економічний аналіз*. Том 32. № 2. 2022. С. 7-14.
2. Бакай В. Й., Ліннік Д. В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. №6. Т.1. 2021. С. 272-279.
3. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. №12. 2017. С. 171-176.
4. Бондар Ю.А., Легінкова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник післядипломної освіти*. № 22(51). 2022. С. 161-178.
5. Брітченко І.Г., Ладунка І.С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. №1(45). Т.1. 2015. С. 116-118.
6. Власенко І.В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (43). 2021. С. 194-203.
7. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Economics: time realities*. №4(68). 2023. С. 83-88.
8. Губіна В.В. Якість товару як фактор конкурентоспроможності. *Культура народів Причорномор'я*. № 278. Т. 1. 2016. С. 7-10.
9. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Ринок молочної галузі: стан та тенденції розвитку. *Економіка і суспільство*. №18. 2018. С. 382-388.
10. Донець Л. Я., Родіна О. В. Тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій*. №11. 2024. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-03-04>

11. Європа – основний покупець молочки в 2022 р. Сайт Асоціації виробників молока. <https://avm-ua.org/uk/post/evropa-osnovnij-pokupces-molocki-u-2022-rosi>
12. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. № 1. 2017. С. 66-71.
13. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. *Ефективна економіка*. №12. 2015. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_40
14. Івашина Л. Л., Бишовець Л. Г., Оліферчук О. Г. Ринок молочної продукції в Україні: асортимент та якість. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. № 4 (14) 2024. С. 17-24.
15. Імпорт витіснив українські сири з полиць супермаркетів. Infagro. <https://infagro.com.ua/ua/2025/04/25/yak-import-vitisniv-ukrayinski-siri-z-polits-supermarketiv/>
16. Індекс цін на продукти. Сайт Мінфіна <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/index/dairy/milk/>
17. Інформація щодо розвитку ринку молочних виробів. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Карпенко Ю. В., Сасенко А. Р. Методи та інструменти концепції total quality management як основа реалізації конкурентної стратегії підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2024. № 1-2 (314-315). С. 84-91.
19. Козак О., Грищенко О. Ринок молока і молочних продуктів: світові тенденції розвитку та перспективи для України. *Вісник Хмельницького національного університету*. №4. 2022. С. 90-96.
20. Корюгін А. В. Економічні проблеми якості продукції на сучасному етапі. *Проблеми сучасних трансформацій*. №12. 2024. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-04/2024-12-04-04>
21. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Управління якістю. ПромАрт: 2018. 264с.
22. Кузнецова І.О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу. *Науковий вісник ОНЕУ*. № 7-8. 2023. С.113-117

23. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Малиха В. В. Дослідження тенденцій розвитку ринку молочних продуктів України та напрями активізації маркетингової діяльності на ньому виробників сиру. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. №1. 2023. С.169-178.
24. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнесінформ*. №12. 2020. С. 252-258.
25. Кучер С.Ф., Васильєв В.Г. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки. *Причорноморські економічні студії*. №16. 2017. С. 60-63.
26. Македон В.В., Курінна І.Г. Чинники впливу на організаційні процеси забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. *Держава та регіони*. № 5 (116). 2020. С. 71-77.
27. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 13. Ч.2. 2017. С. 114-117.
28. Надої, ціни та продажі: підсумки 2024 року для ринку молочних продуктів. Агропортал. <https://surl.li/heavki>
29. Назарова О.Ю., Чуприна О. А. Підходи до методики оцінювання конкурентоспроможності продукції. *Інфраструктура ринку*. №34. 2019. С. 47-52.
30. Нові стандарти безпечності та якості молока. Сайт Асоціації виробників молока. <https://avm-ua.org/uk/post/novi-standarti-bezpecnosti-ta-akosti-moloka?milkua=1>
31. Пахуча Е. В. Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. №7. 2018. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/43
32. Пронкіна Л.І. Конкурентоспроможність та якість продукції підприємств: взаємозв'язок змісту та управління. *Економічна теорія та право*. № 3 (22) 2015. С. 36-45.

33. Ринок молочної продукції в Україні: краще менше, та краще. Pro-consulting. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-molochnoj-produkcii-v-ukraine-luchshe-menshe-da-luchshe>
34. Серединська В.М. Метод сум в аналізі конкурентоспроможності продукції. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій : монографія / за ред. проф. Р.В.Федоровича. Тернопіль : ФОП Шпак, 2017. 303 с. С.195-204.
35. Серединська В.М., Загородна О.М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Інфраструктура ринку*. №4. 2017. С. 93-98.
36. Сікетіна Н.Г. Методичне обґрунтування факторів конкурентоспроможності продукції. *Економіка: реалії часу*. №2(12). 2015. С. 111-114.
37. Скотнікова Л. П., Майстренко О. В. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємств олійно-жирової промисловості. *Вісник НТУ «ХПІ»*. № 47(1323). 2018. С. 136-141.
38. Стан і перспективи молочної галузі України та світу. Молоко і ферма. <https://milkua.info/uk/post/stan-i-perspektivi-molocnoi-galuzi-ukraini-ta-svitu>
39. Стахурська С. В. Дослідження ринку молочної продукції України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. №2(13). 2023. С.102-109.
40. Топ-виробників молока за аналітичними даними Ukrainian Business Award. Сайт Ukrainian Business. Award <https://uba.top/milk/>
41. Ціни як в Європі. Яким був 2023 рік для виробників та переробників молока? Latifundist. <https://latifundist.com/blog/read/3054-tsini-yak-v-yevropi-yakim-buv-2023-rik-dlya-virobnikiv-ta-pererobnikiv-moloka>
42. Як війна-2022 змінює ринок молока в Україні. Сайт асоціації виробників молока. <https://www.avm-ua.org/uk/post/ak-vijna-2022-zminue-rinok-moloka-v-ukraini>