МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КОВАЛЬЧУК Артем Володимирович

УДК 338.43

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Конкурентоспроможність молокопереробних підприємств України на міжнародних ринках»

за ОПП «Міжнародні економічні відносини» спец.292 «Міжнародні економічні відносини»
галузі знань 29 «Міжнародні відносини»

Подається на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело
_____ А.В. Ковальчук

Керівник роботи
Зінчук Т.О.
д.е.н., професор

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Ковальчук А.В. Конкурентоспроможність молокопереробних підприємств України на міжнародних ринках. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

В кваліфікаційній роботі проведено аналіз теоретико-методичного інструментарію в сфері управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств. Окрему увагу приділено розумінню сутності поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» та конкурентні переваги. Розглянуто види міжнародних конкурентних стратегій, та акцентовано увагу на бар'єрах виходу на ринок. В процесі дослідження виділено чотири групи показників оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Проаналізовано ринок молочної продукції Республіки Молдови завдяки чому встановлено сегмент, на який можуть вийти вітчизняні товаровиробники. На основі проведеного дослідження рівня конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств м. Житомира виявлено ряд їх конкурентних переваг, які дадуть їм можливість вийти на ринок Республіки Молдови.

Ключові слова: конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентні стратегії, бар'єри входження в галузь.

ANNOTATION

Kovalchuk A.V. Competitiveness of milk processing enterprises of Ukraine on international markets. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations". – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

In the qualification work, an analysis of theoretical and methodological tools in the field of managing the competitiveness of milk processing enterprises was carried out. Particular attention is paid to understanding the essence of the concept of "international competitiveness of the enterprise" and competitive advantages. Types of international competitive strategies are considered, and attention is focused on barriers to entering the market. In the course of the research, four groups of indicators for assessing the competitiveness of the enterprise and its products were selected. The market of dairy products of the Republic of Moldova was analyzed, thanks to which a segment was established that domestic producers can enter. On the basis of the conducted research on the level of competitiveness of domestic milk processing enterprises in Zhytomyr, a number of their competitive advantages were revealed, which will give them the opportunity to enter the market of the Republic of Moldova.

Key words: competitiveness, international competitiveness, competitive advantages, competitive strategies, barriers to entry into the industry.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛІ ОСНОВНИХ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАЕГІЙ…….....7

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ…….....16

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінка асортименту продукції ТОВ «Молочар»…..……..…..….16

2.2. Рівень конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств та можливості їх виходу на міжнародні ринки……...…..21

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ……..……..…..25

ВИСНОВКИ …….....33

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....36

ДОДАТКИ 41

ВСТУП

Забезпечення та формування конкурентоспроможності молочної продукції є актуальним завданням для вітчизняних молокопереробних підприємств. Адже для виробника важливо не тільки вийти на ринок зі своїм продуктом, але і утриматися на ньому, отримуючи при цьому прибуток і збільшуючи обсяг продажу. Підприємства молочної промисловості змушені конкурувати не тільки із зарубіжними виробниками, які мають багатий досвід та фінансові ресурси, а й між собою. Для того, щоб підприємству закріпити свої позиції на ринку серед безлічі конкурентів, його продукт повинен бути конкурентоспроможним,тобто, мати комплекс споживчих та вартісних характеристик товару, які визначать його успіх на ринку. Конкуренція змушує виробника займатися системою якості, покращенням сервісу, вивченням потреб покупців.

Дослідженню теоретико-методичних засад розуміння сутності міжнародної конкурентоспроможності підприємства присвячено роботи таких науковців, як: Глущенко Я.І., Горбаль Н.І., Дзеніс О.О., Зробок О.О., Коваленко Н., Мізюк С.Г., Портер М., Шандрівська О.Є. та інші. Міжнародні конкурентні стратегії підприємства було досліджено наступними вченими: Загарій В.К., Ковальчук Т.Г., Піддубним І.О, Піддубною А.І. та Сіваченко І.Ю. В той же час конкурентні переваги підприємств на міжнародних ринках детально розкрито в працях Бондаренко С.М., Власенко В.В., Гуменюк В.С, Лісовського М.Ю., Порфіренка В.І., а оцінці рівня конкурентоспроможності присвітили свої дослідження: Богацька Н., Христич С.Г., Цинкобур Д.Р., Янковий О.Г. та інші.

Незважаючи на велику увагу до проблеми міжнародної конкурентоспроможності, єдиної думки щодо її сутності, методів оцінки, факторів, її визначальних, досі не існує. Таким чином, дослідження чинників, які впливають на конкурентоспроможність молочної продукції, дозволить зрозуміти, наскільки вони сприяють чи перешкоджають підвищенню її рівня на міжнародному ринку. Це пов'язано з тим, що виробнича діяльність підприємства в сучасних умовах

залежить від того, наскільки успішно вирішуються проблеми, пов'язані з забезпеченням конкурентоспроможністю продукції, шо випускається.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України на міжнародних ринках.

Досягнення поставленої мети обумовило постанову таких завдань:

– дослідити теоретичні аспекти міжнародної конкурентоспроможності підприємств: поняття, сутність та моделі основних міжнародних конкурентних стратегій;

– визначити сучасний рівень конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України на міжнародних ринках;

– оцінити рівень конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств та можливостей їх виходу на міжнародні ринки;

– обґрунтувати напрями забезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємства України на міжнародних ринках.

Об'єктом дослідження виступив процес забезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України на міжнародних ринках (на прикладі ТОВ «Молочар»). *Предметом* дослідження виступили теоретичні, методичні та прикладні засади конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України на міжнародних ринках.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу проведеного дослідження складали як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового пізнання. Загальнонаукові методи включали методи індукції та дедукції, економічного аналізу та синтезу, що дозволило створити методичну базу для узагальнення теоретичних засад забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Спеціальними методами, використаними при написанні роботи, були економіко-статистичний та балансовий методи.

Інформаційною базою роботи стали наукові праці та періодичні видання з тематики міжнародної конкурентоспроможності підприємств та їх продукції, формування конкурентних переваг та дієвої конкурентної стратегії, дані

бухгалтерської та фінансової звітності досліджуваних підприємств, а також інші матеріали і ресурси мережі Інтернет.

Публікації. Основні результати дослідження викладені в двох працях загальним обсягом 0,36 ум. друк. арк.:

1. Ковальчук А.В., Дем'янчук В.С. Види міжнародних стратегій конкурентних переваг. Наукові читання – 2024: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 121-123.

2. Ковальчук А.В., Дем'янчук В.С. Рівні міжнародної конкуренції в сучасному просторі та шляхи досягнення. Механізм управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 162-164.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (48 найменувань), 6 додатків. Матеріали кваліфікаційної роботи викладено на 40 стор. комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛІ ОСНОВНИХ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАЕГІЙ

Фундаментальне питання стратегічного управління – як забезпечити підприємству конкуренту перевагу і утримати її в безперервно мінливих зовнішніх умовах. Динамізм зовнішнього середовища та конкуренція перетворюють це питання на проблему формування та забезпечення конкурентоспроможності. Вирішення цієї проблеми передбачає чіткість розуміння природи конкуренції, джерел та інструментарія досягнення конкурентної переваги.

Сьогодні під міжнародною конкурентоспроможністю розуміють володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта змагання на світовому ринку. Носіями цих властивостей, тобто конкурентних переваг можуть бути різні види продукції, організації та підприємства, їх групи, що утворюють галузеві або конгломератні об'єднання, і навіть окремі країни або їх об'єднання (регіональні, політичні, етнокультурні), які ведуть конкурентну боротьбу за лідерство в різних сферах міжнародних економічних відносин. Підходи до визначення міжнародної конкурентоспроможності представлено в Додатку В.

Виходячи з вищесказаного, все різноманіття сучасних міжнародних конкурентних відносин здійснюється на 3-х рівнях [16; 20]:

І. Рівень економіки країн, груп країн та окремих регіонів. Критерій та пріоритети міжнародної конкурентоспроможності висуваються як найважливіші орієнтири державного регулювання. Під міжнародною конкурентоспроможністю країни розуміють здатність її суб’єктів господарювання і галузей випереджати суперника у завоюванні та зміцненні позицій на світовому ринку.

Постійно зростаючий інтерес до концепції міжнародної конкурентоспроможності викликаний тим, що всі країни світу і всі корпорації та

підприємства прагнуть враховувати і відповідати новим економічним вимогам для успішного виживання та процвітання.

В якості складових престижу країни виступає ряд факторів – економічний потенціал, загальні умови господарювання, формування ринкового середовища, політичні, соціальні та соціокультурні, організаційно-правові, фінансові особливості. Все це, безумовно, сильно змінює пріоритети маркетингової та рекламної діяльності.

На зростання сучасної міжнародної конкурентоспроможності великий вплив здійснює розвиток науково-технічного прогресу. Це випливає, з одного боку, зі змін, що відбулися у світовому господарстві, з іншого – виходячи з аналізу факторів міжнародної конкурентоспроможності країн [19]:

1. В останні десятиліття з переходом України та країн пострадянського простору до ринкових методів господарювання, міжнародна конкуренція набула глобального характеру. Світова господарська система стала єдиною геоекономічною, що включає не тільки обмін сировиною та готовою продукцією, а й усі інші стадії відтворення, такі як виробнича спеціалізація, різні форми взаємозв'язків національних господарств. Доступ до світового ринку наукомісткої продукції та науково-технічної інформації став обов'язковою умовою повноцінного економічного зростання.

Міжнародна конкуренція сприймається як інструмент у боротьбі за місце на світовому ринку, як механізм підвищення ефективності національної економіки. Невипадково загальною тенденцією останнього періоду став перехід багатьох країн до стратегії відкритості, поглиблення орієнтації на світовий ринок та зростання ролі науково-технічного прогресу. Тому, в умовах глобалізації світової економіки саме науково-технічний прогрес визначає, яке місце займає країна на світовому ринку, яка її міжнародна конкурентоспроможність.

2. Об'єктивною основою конкурентоспроможності країни на будь-якому рівні є продуктивність праці. Між цими двома показниками існує прямий зв'язок: чим вищою є продуктивність праці, то вищою є конкурентоспроможність продукції, галузі та держави в цілому. Збільшення продуктивності праці досягається за

рахунок впровадження нових технологій і методів виробництва, які є результатом науково-технічного прогресу.

II. Рівень конкурентоспроможності галузей, галузевих об'єднань підприємств та окремих підприємств;

III. Рівень конкурентоспроможності конкретних видів продукції, виробництв, підприємств.

Кожен із цих рівнів має свої особливості досягнення та методи оцінки. Розробляючи конкурентні стратегії, підприємства прагнуть знайти і втілити спосіб вигідно довгостроково конкурувати у своїй галузі або в міжнародному просторі. Універсальної конкурентної стратегії немає. Тільки стратегія, погоджена з умовами конкретної політики держави, галузі промисловості, навичками та капіталом, якими володіє конкретне підприємство може принести успіх. Розглянемо найпопулярніші міжнародні конкурентні стратегії, рис. 1.1.

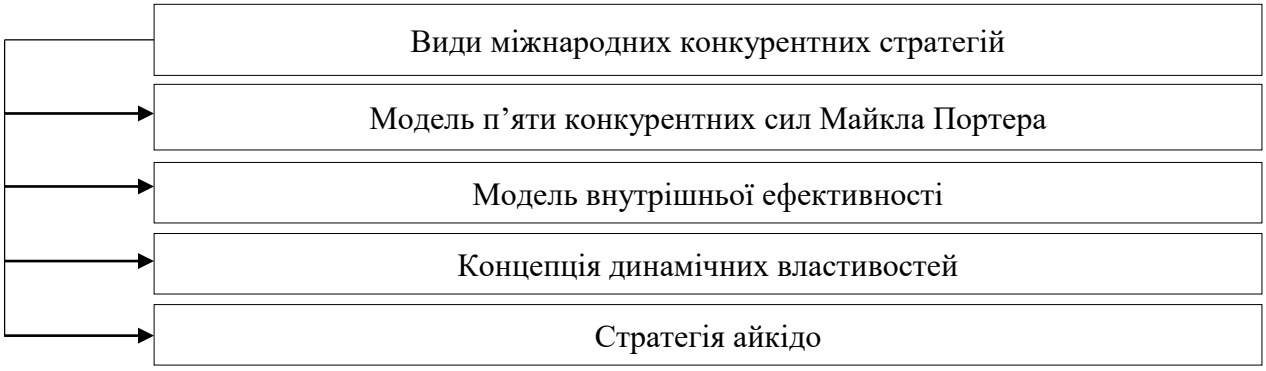

Рис. 1.1. Види міжнародних конкурентних стратегій підприємств

Джерело: складено автором на основі [21; 39; 48]

Модель конкурентних сил Майкла Портера. Згідно якої конкурентна стратегія будь-якого підприємства повинна ґрунтуватися на всебічному розумінні структури галузі та процесу її зміни. У будь-якій галузі економіки – неважливо, діє вона лише на внутрішньому ринку чи на зовнішньому також, - конкуренція виражається п'ятьма силами. П'ять сил конкуренції, згідно з моделлю конкурентних сил Майкла Портера, визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати підприємства, на витрати, які їм доводиться нести і на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати у цій галузі. Загроза появи

нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості в галузі, тому що вони привносять в галузь нові виробничі потужності і прагнуть отримати частку ринку збуту, знижуючи тим самим її прибутковість. Потужні покупці чи постачальники, торгуючись, отримують вигоду і знижують прибуток підприємства. Запекла конкуренція у галузі знижує прибутковість, бо за те, щоб зберегти конкурентоспроможність, доводиться платити (витрати на рекламу, організацію збуту, НДДКР та і т.д.). Тому існує поняття «бар'єр входження в галузь», висоту якого слід враховувати як підприємствам, які давно перебувають на світовому ринку, так і новачкам [24; 48].

Модель внутрішньої ефективності. У відповідності до постулатів моделі внутрішньої ефективності, підприємство досягає довготривалої конкурентної переваги за рахунок посилення внутрішніх компетенцій – продуктивності та результативності; специфічних активів, визначальних внутрішню структуру підприємства – систему збуту, технології виробництва, методику «ділової» (науково-методичної) розвідки. Сутність моделі внутрішньої ефективності проста: підприємство має перейти від уявлення про саме себе як про набір кінцевих продуктів та послуг до усвідомлення себе як центру ключових компетенцій, від їх зародження до подальшого втілення у кінцевий продукт [12; 16].

Концепція динамічних можливостей. Є поєднанням першої та другої моделей. Її основний сенс у тому, що підприємство, яке досягло високої організаційної та технологічної зрілості, може конкурувати на будь-яких ринках. Оскільки ключові компетенції впливають на успіх всього ряду товарів чи послуг, то перемога чи поразка у боротьбі за лідерство у цих ключових компетенціях означає для майбутнього зростання підприємства набагато більше, ніж успіх чи провал будь-якого окремого товару чи послуги. Таким чином, модель динамічних можливостей передбачає переважну орієнтацію на досконалість бізнес-процесів та інтегрований розвиток всього комплексу внутрішніх та зовнішніх компетенцій [12; 22; 29].

Стратегія айкідо. Однією з найпопулярніших сучасних стратегій конкуренції є стратегія айкідо – перехід від суперництва до співробітництва через узгодження інтересів з конкурентами та укладання з ними відповідних ділових стратегічних

альянсів. За умов традиційної конкуренції підприємства-учасники ринку не реалізують повністю своїх цілей, оскільки діють паралельно та протистоять один одному. Енергія їх витрачається неефективно. При використанні стратегії айкідо відбувається перехід від силової конкуренції до конвергенції, в наслідок чого досягається велика економія будь-якого виду ресурсів, підвищується ефективність і результативність процесів підприємства. Стратегія айкідо спрямована на використання у досягненні власної вигоди не слабких, а саме сильних сторін конкурента [12; 16; 20].

Процес досягнення та утримання міжнародної конкурентної переваги складний, і часто в менеджменті організації розглядається через призму індивідуальності та специфіки підприємства, його цілей, місії, завдань, ринків, місця розташування, масштабності. Позицію підприємства на ринку визначає конкурентна перевага. Під конкурентною перевагою розуміється здатність підприємства діяти в одному або кількох напрямках, у яких конкуренти не хочуть або не мають можливості відповідати рівням створюваної нею цінності та витрат.

Низькі витрати відображають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати порівняний товар із меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи товар за такою ж (або приблизно такою ж) ціною, що і конкуренти, підприємство в цьому випадку отримує більший прибуток.

Диференціація – це здатність забезпечити покупця унікальною та більшою цінністю у вигляді товару нової якості, особливих споживчих властивостей чи післяпродажного обслуговування.

Конкурентна перевага для підприємства має одночасно бути перевагою для покупця. Надання споживачам вищої цінності, ніж та, що їх задовольняє, збільшує ймовірність повторних покупок, і, відповідно, забезпечує більш вищий прибуток для підприємства [5; 7; 36].

Для того, щоб втриматися в глобальному просторі підприємство повинно володіти конкурентними перевагами, знаходячи нові способи конкуренції та виходячи з ними на ринок, що можна назвати одним словом – «нововведення». У широкому значенні слова під ним розуміють і вдосконалення технології, і

вдосконалення методів і способів ведення справ. Конкретно оновлення може виражатися у зміні товару чи виробничого процесу, нових підходах до маркетингу, зокрема, до позиціонування товару та підприємства на ринку, нових шляхах поширення товару та нових концепціях сфери конкуренції. На міжнародному ринку новації, що дають конкурентну перевагу, передбачають нові потреби і цим формують ринок. Типові приклади новацій, що дають конкурентну перевагу, рис. 1.2 [10]:

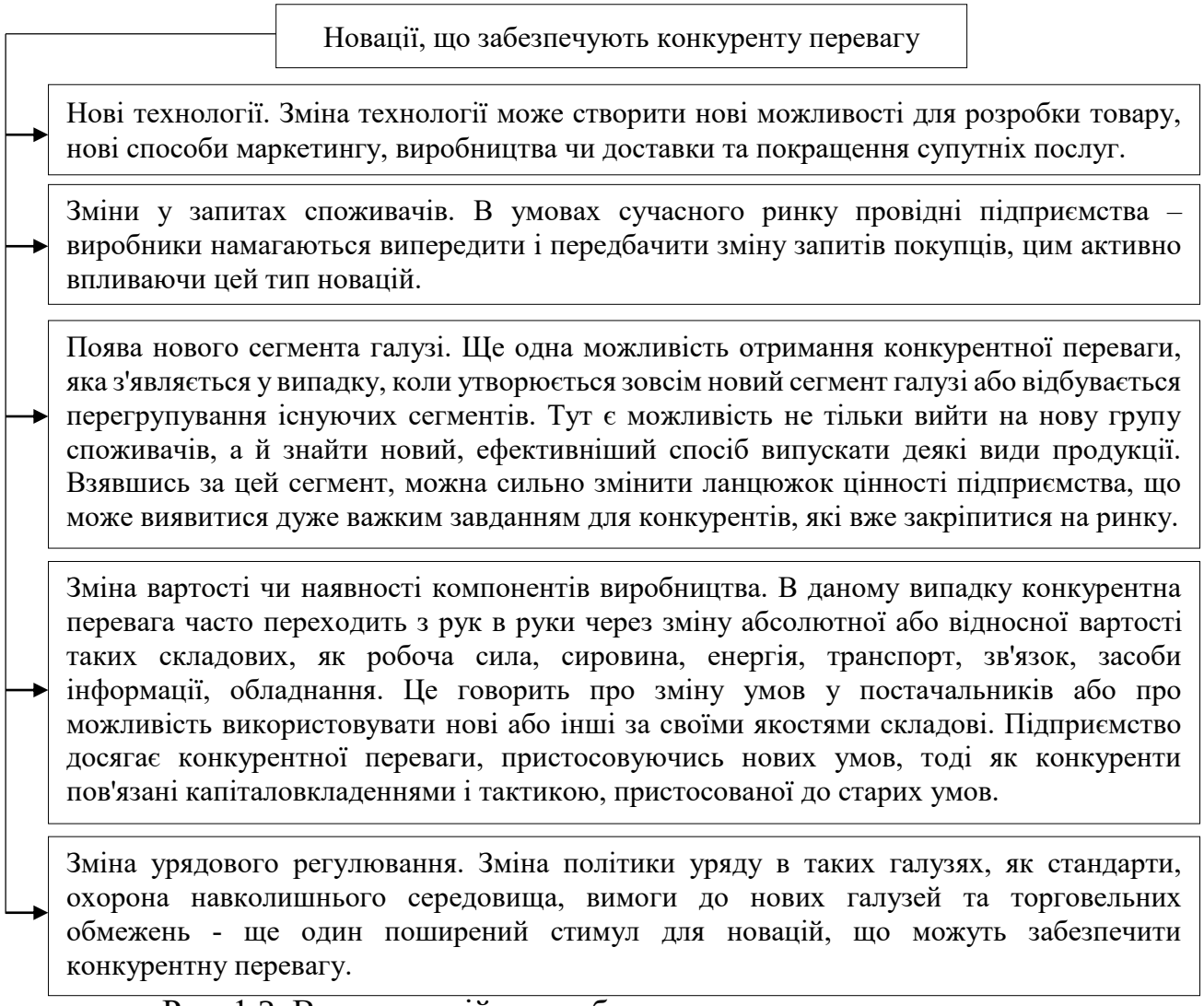

Рис. 1.2. Види новацій, що забезпечують конкурентну перевагу

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 36]

Таким чином міжнародна конкурентоспроможність може виникати на різних рівнях: економіки країн, галузей або підприємств, кожен із яких має власні особливості досягнення. В той же час, найважливішим джерелом досягнення

конкурентоспроможності підприємства (регіону, країни) є утримання конкурентних переваг, важливим інструментом якого виступає нововведення.

Можливість утримання конкурентної переваги визначається такими факторами [7; 36; 48]:

Перший фактор визначається тим, яким є джерело переваги. Існують дві класифікації факторних умов:

1. Базові: людські ресурси, природні ресурси і т.д.

2. Розвинені: капітал, науково-технічний потенціал, імідж, інфраструктура.

Переваги низького порядку базисні, можуть бути скопійовані конкурентами. До них також можна віднести і перевагу, засновану виключно на факторі масштабу від застосування технологій, обладнання чи методів, взятих у конкурентів (або доступних їм). Такий ефект масштабу зникає, коли нова технологія або методи роблять попередні застарілими.

Переваги вищого порядку (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів чи послуг, репутація фірми, її досвід, розкручений бренд і т.д.) дозволяють довго утримувати лідерство на ринку. Але розвиненим конкурентним перевагам притаманні певні особливості:

По-перше, щоб досягти таких переваг, потрібні великі навички та здібності – кваліфікований персонал, відповідне технічне оснащення та тісні зв'язки із головними клієнтами.

По-друге, переваги високого порядку зазвичай можливі за умови довготривалих та інтенсивних капіталовкладень у виробничі потужності, в імідж підприємства, у його персонал та у маркетинг. Переваги більш високого порядку довше зберігаються, та пов'язані з вищим рівнем продуктивності.

Другий фактор утримання конкурентної переваги - кількість наявних у підприємства джерел конкурентної переваги. Підприємства, які тривалий час утримують своє лідерство на ринку, прагнуть забезпечити себе як можна більшою кількістю конкурентних переваг.

Третій чинник збереження конкурентної переваги, найголовніший, - постійна модернізація виробництва та вдосконалення інших видів діяльності. Головне

завдання – невпинно покращувати показники підприємства, щоб посилити наявні переваги, наприклад, більш ефективно експлуатувати виробничі потужності або організовувати гнучкіше обслуговування клієнтів. Проте, щоб утримати конкурентну перевагу, необхідно розширювати набір її джерел та вдосконалювати їх, переходити до переваг високого порядку, які довше зберігаються.

Для того, щоб комплексно оцінити конкурентоспроможність та значення іміджу компанії, що працює на світовому ринку, зупинимося на мікро-рівні та розглянемо послідовність оцінки конкурентоспроможності рис. 1.3.

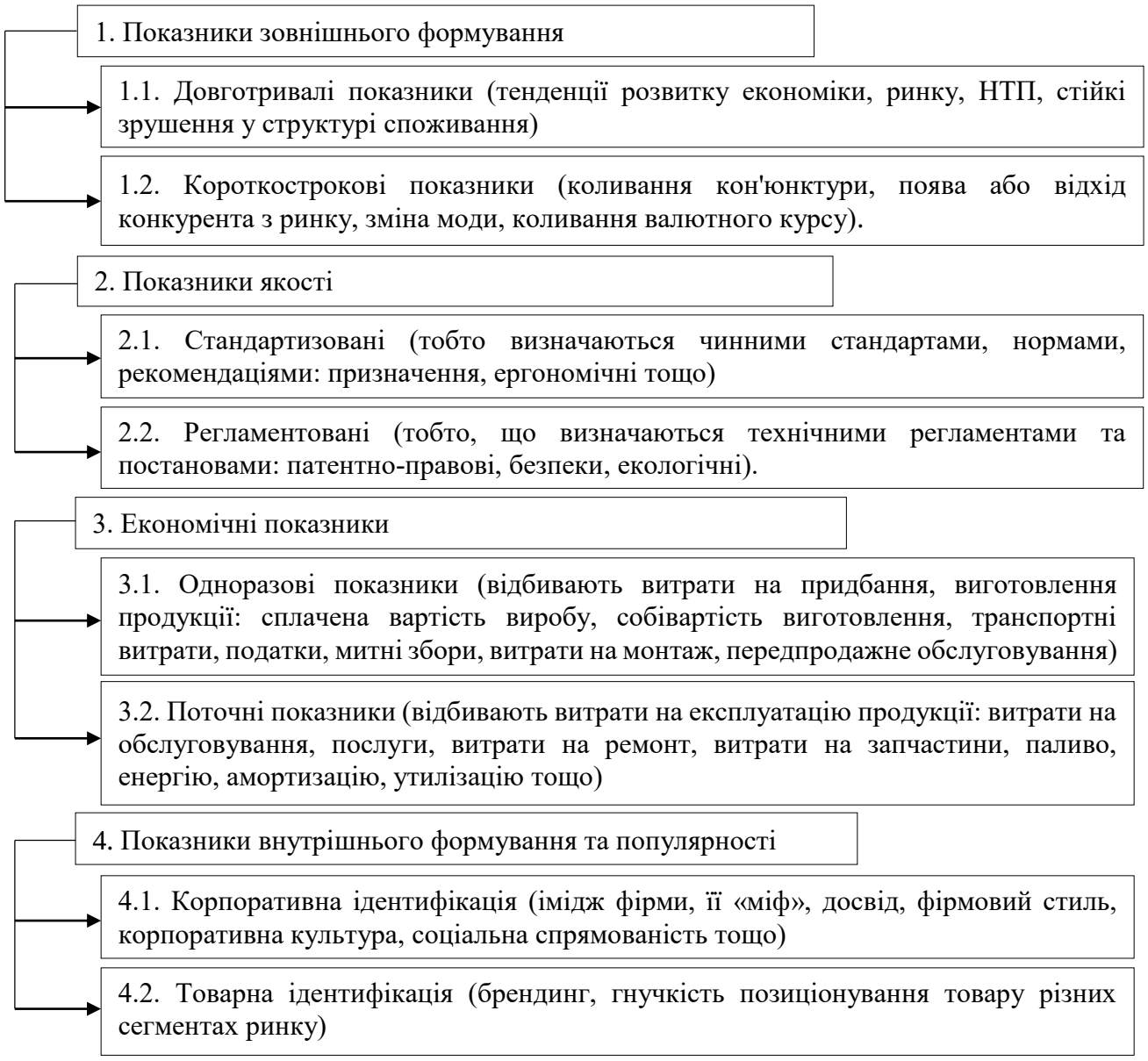

Рис. 1.3. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4]

Як видно, в оцінці конкурентоспроможності підприємства та її продукції враховуються 4 групи показників: зовнішнього формування, якості, економічні показники та показники внутрішнього формування та популярності.

При просуванні нової продукції на ринок намагаються встановити високі бар'єри входження в галузь власного господарювання. Бар'єри входження в галузь визначається такими факторами, рис. 1.4.

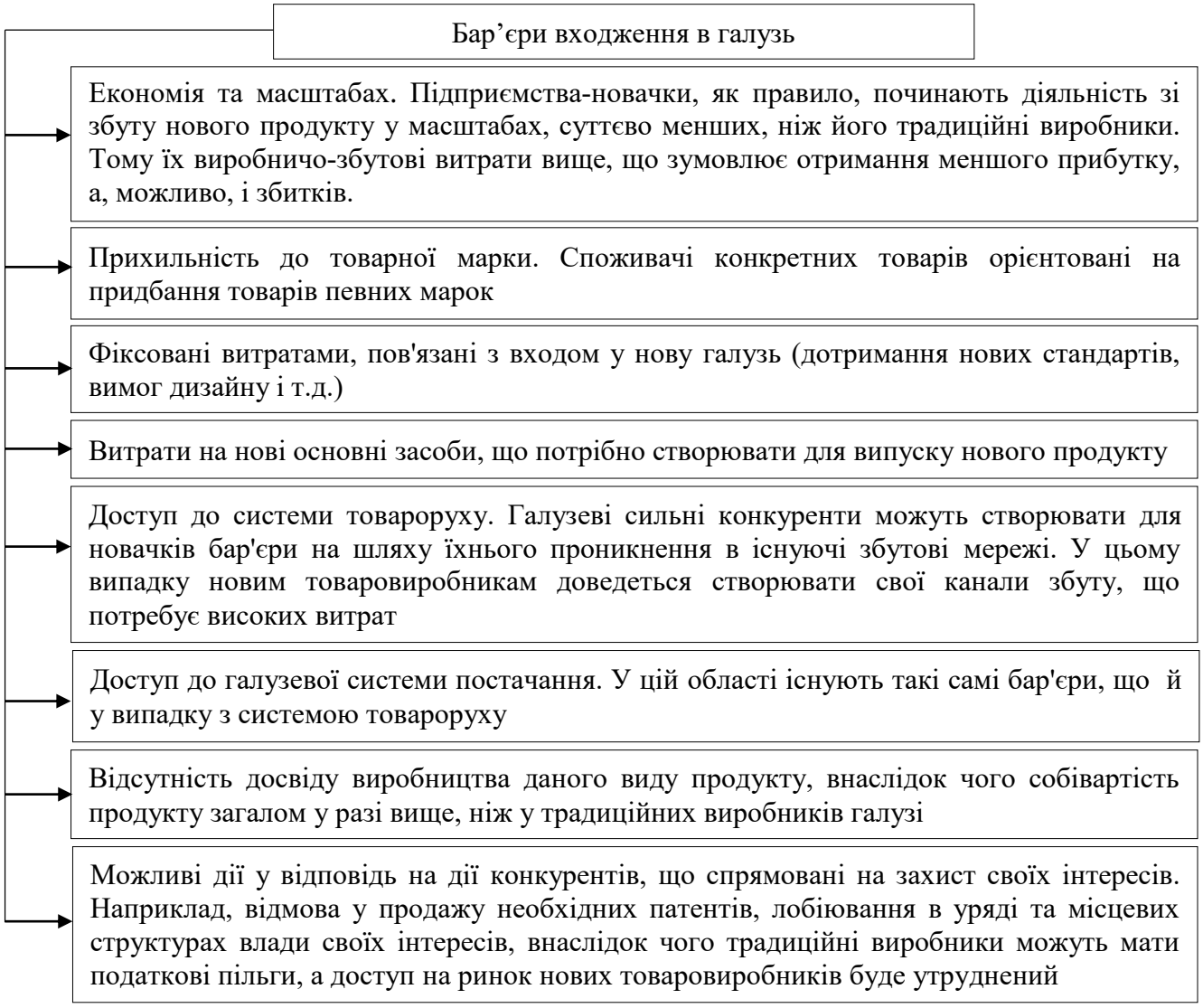

Рис. 1.4. Бар’єри входження в галузь

Джерело: складено автором на основі [13; 33; 39; 48]

Підсумовуючи можна сказати, що стратегія досягнення конкурентної переваги передбачає ретельний аналіз кожної ланки процесу. Таким чином, прагнення отримання конкурентної переваги вимагає постійного саморозвитку підприємства, духу підприємництва, впровадження нових технологій, розробки нових продуктів та послуг, грамотного позиціонування на ринку.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінка асортименту продукції ТОВ «Молочар»

З метою повного розкриття теми дослідження було обрано ТОВ «Молочар», ТМ Молокія, яке є успішним виробником масло-молочної продукції, яка завоювала відмінну репутацію за 15 останніх років господарювання на ринку Житомирської, Рівненської та Вінницької областей. Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру. Після реконструкції власних виробничих потужностей та ребрендингу у 2013 р. продукція підприємства набуло надзвичайної популярності, як в Україна. Так і за кордоном. Продукція підприємства сьогодні успішно експортується в Азербайджан, Бангладеш, Вірменію, Грузію, Німеччину, Ізраїль, Філіппіни та Туркменістан.

Обсяги виробництва цільномолочної продукції ТОВ «Молочар» у 2023 р. досяг майже 20 тис. т., що складає 31,3% від загального обсягу виробництва молока і підтверджує те, що підприємство займає одні із лідуючих показників виробництва у молочній галузі Житомирської області, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва цільномолочної продукції підприємствами Житомирської області

Назва підприємства	Виробництво молока, т		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
ПАТ «Житомирський маслозавод»	12581	14002	17711
ТОВ «Молочар»	8313	8669	10789
ТОВ «Органік мілк»	2085	1763	963
ТОВ «Галіївський маслозавод»	1351	2378	3814
Інші господарства	2500	1365	1218
Разом	26830	28177	34495

Джерело: складено автором на основі [23]

З метою оцінки ефективності функціонування ТОВ «Молочник» проведено фінансово-економічний аналіз його діяльності за 2021-2023 рр., Додаток Д. Проаналізувавши дані Додатку ми зробити висновок, що обсяги реалізації продукції у вартісному еквіваленті збільшилися на 94542 тис. грн., при збільшенні собівартості реалізованої продукції на 82840 тис. грн. Незважаючи на військовий стан, за рахунок того, що підприємство віднесено до критичної інфраструктури воно не зупиняло свою діяльність, і навпаки у 2023 р. наростило обсяги господарювання, обсяги необоротних активів – на 2109 тис. грн., а оборотних – на 37356 тис. грн. Проте, у 2023 р. на підприємстві зменшилася середньооблікова чисельність персоналу на 89 осіб, через неможливість бронювання деяких категорій чоловіків. Це вплинуло на зниження ефективності використання основних засобів (фондовіддачі) на 23,8 грн. в той же час зросла продуктивність праці працівників на 793,7 тис. грн./чол. Описана динаміка спричинила збитковість діяльності підприємства у 2023 р., обсяг збитку становив 424 тис. грн.

Показники фінансового стану підприємства наведено в додатку Д. Узагальнивши показники фінансового стану відмітимо, що підприємство через збільшення вартості оборотних активів покращило показник загальної ліквідності, тобто зможе покрити 93% поточних зобов’язань, проте через те, що це збільшення відбулося за рахунок зростання запасів та дебіторської заборгованості, а не через зростання готівки, то коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства зазнав зменшення на 0,05 пунктів. Збитковість діяльності у 2023 р. порушила фінансову рівновагу зробивши підприємство більш залежним від зовнішніх джерел фінансування, що в свою чергу негативно відобразилося на показника з ділової активності та рентабельності підприємства.

Сьогодні ТОВ «Молочар» випускає більш ніж 60 найменувань різноманітної продукції високої якості. Асортимент продукції представлено в табл. 2.2., він включає 8 груп. Продукція постійно оновлюється. Останнім часом підприємство приділяє більше уваги пакуванню молока, кисломолочної продукції та сливок. В 2021 р. збільшився випуск молочних продуктів, фасованих в різну тару, на 18%, при цьому пакування в тетрапакет збільшилася на 31%, а в полімерну плівку на 3%.

Таблиця 2.2

Характеристика асортименту продукції ТОВ «Молочар»

Широта асортименту	Глибина асортименту	Насиченість асортименту	Оновлювання асортименту	Вид пакування
Молоко	Стерилізоване	5 видів	1 раз на 10 місяців	Тетрапик, Поліпак, ПЕТ-пляшки
	Пастеризоване	2 види		
	Сливки	1 вид		
	Коктейлі	3 види		
Кисломолочна продукція	Кефір	2 види	1 раз на 8 місяців	Тетрапак, Поліпак, ПЕТ-пляшки
	Ряжанка	2 види		
	Айран	1 вид		
	Сироватка	1 вид		
	Йогурт	4 види		
	«Імуннолакт»	3 види		
	«Біфілайф»	2 види		
Сметана	Сметана	2 види	1 раз на рік	Тетрапак, вагова
Сирні вироби	Сир	4 види	1 раз на 8 місяців	Ваговий, Плівка Кріовак, Пергамент, Кашована фольга, Полістиролова коробочка
	Сирок	2 види		
	Сирна маса	2 види		
Сири	Тверді	1 вид	1 раз на 8 місяців	Вагові, Плівка Кріовак
	М’які	2 види		
	Плавлені	5 видів		
Масло	Вершкове	3 види	1 раз на 10 місяців	Вагове, Плівка Кріовак, Фольга
Напої	На основі сироватки	3 види	1 раз на 6 місяців	Тетрапак
	Соковмістні	3 види		
Інша продукція	Сироватка	2 види	1 раз на 2 роки	Поліпак, ПЕТ - пляшки
	Пахта	1 вид		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз упаковки показав, що більшість продукції фасується в тетрапакети, що дає можливість збільшити строк придатності продуктів, що є важливим при транспортуванні продукції на зарубіжні ринки. В той же час, на підприємстві представлені всі можливі види упаковки, тобто є можливість впроваджувати нові її види, проте не використовується Learn Pack, які добре себе зарекомендували за кордоном.

Проаналізуємо асортимент підприємства за допомогою матриці BCG (Boston Consulting Group). Необхідні дані для побудови матриці представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Дані для побудови модифікованої матриці BCG

Вид продукції	Виручка в 2022 р.	Питома вага в продажах за 2022 р.,%	Виручка в 2023 р.	Питома вага в продажах за 2023 р.,%	Темп росту,%
1. Молоко	86738,78	27,8	113351,68	32,3	142
2. Сливки	6146,60	1,97	5966,88	1,7	105
3. Кисломолочна продукція	67082,15	21,5	68081,20	19,4	110
4. Сметана	56161,8	18,0	57202,24	16,3	110
5. Сир жирний	5928,19	1,9	11931,76	3,4	216
6. Сирні вироби	13104,42	4,2	11931,76	3,4	99
7. Сири	22776,73	7,3	27723,79	7,9	133
8. Масло тваринне	52729,69	16,9	52640,1	15,0	108
9. Напої	1248,04	0,4	2105,60	0,6	210
Разом	312010	100	350934	100	122

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На основі даних, наведених в табл. 2.3 побудовано матрицю BCG, рис. 2.1.

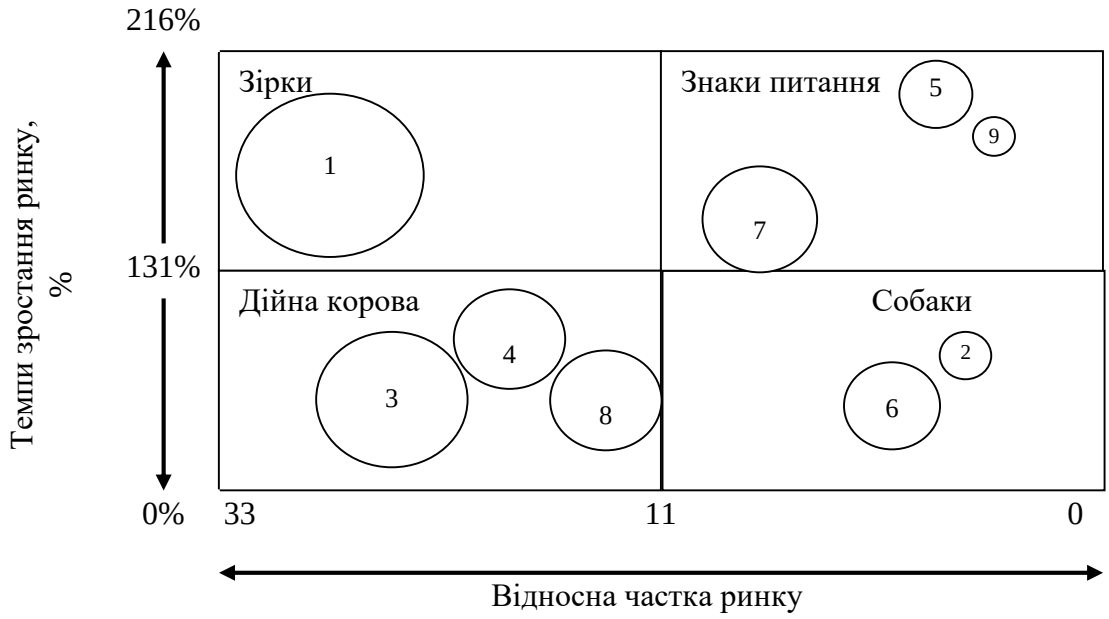

Рис. 2.1 Матриця BCG для продукції ТОВ «Молочар»

Примітка: 1 – молоко, 2 – сливки, 3 – кисломолочна продукція, 4 – сметана, 5 – сир жирний, 6 – сирні вироби, 7 – сири, 8 – масло тваринне, 9 – напої.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз асортименту продукції підприємства показав, що дійні корови представлені такими асортиментними групами товарів, як кисломолочна продукція, сметана, масло тваринне, до зірок віднесено – молоко. Продуктовий портфель підприємства є збалансованим, так як всю продукцію розопділено за

всіма чотирма групами матриці. З метою найбільш повно задовольнити вимоги споживачів до якості продукції, підприємство намагається удосконалювати асортимент продукції, що виробляється підприємством.

З огляду на проведений аналіз діяльності підприємства та загальні тенденції розвитку ринку нами проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз діяльності підприємства

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
Наявність грамотного та далекоглядного керівництва Висока якість та широкий асортимент продукції Періодичне удосконалення продукції Позитивний імідж підприємства на ринку, висока репутація у споживачів Надійна мережа розподілу Наявність стабільного та професійного колективу	Недостатньо оборотних засобів Недостатньо кваліфікованих робітників (токарів, наладчиків) Застаріле обладнання Неповна завантаженість виробничих потужностей
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Спроможність обслуговувати додаткові групи споживачів або проникнути на нові ринки або їх сегменти Розширення асортименту продукції для задоволення запитів споживачів Придбання нового обладнання та новітніх технологій Співробітництво з надійним банком Постійний попит на молочну продукцію	Високий рівень конкуренції в галузі Зростаючий ступінь впливу постачальників та покупців Низька купівельна спроможність споживачів Ріст тарифів на паливно-енергетичні ресурси

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проведений SWOT-аналіз показав, що головною спроможністю підприємства є розширення асортименту продукції. Основною загрозою для діяльності ТОВ «Молочар» є посилення рівня конкуренції в галузі.

В цілому підприємство займає досить стійку конкуренту позицію в галузі, проте програє деяким конкурентам через те, що не має власної сировинної бази, логістичного центру та дилерської збутової мережі. Якщо розглядати конкуренцію серед товарів-замінників, то ними можуть бути рослинне та безлактозне молоко, яке останнім часом набирає популярності в харчових уподобаннях споживачів.

Споживачами продукції є жителі Житомирської, Вінницької та Рівненської областей, державні комунальні заклади (школи, лікарні, військові частини),

невеликі та середні підприємства (столові, кафе, ресторани, магазини), великі підприємства-посередники.

2.2. Рівень конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств та можливості їх виходу на міжнародні ринки

Як було зазначено у попередньому розділі роботи будь-яка галузь характеризується бар'єрами входження в неї. Зважаючи на те, що вітчизняні підприємства мають широкий асортимент молочної продукції можна запропонувати їм вийти на ринок Республіки Молдови. Дана країна обрана через зручне географічне розташування. Республіка Молдова знаходиться не далеко від регіонів, де реалізовується продукція ТОВ «Молочар» і має з Україною сухопутний кордон, що сьогодні є досить важливим для забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Розглянемо бар'єри входу на ринок Республіки Молдови вітчизняних молокопереробних підприємств:

- прихильність до торгових марок та уподобань покупців;
- контроль над каналам розподілу;
- низькі витрат за рахунок ефекту масштабу виробництва;
- обсяг необхідних капіталовкладень;
- відповідність стандартам якості іншої країни [31].

З метою виявлення можливостей вітчизняних молокопереробних підприємств, у тому числі ТОВ «Молочар» вийти на ринок Республіки Молдови, потрібно оцінити рівень конкурентоспроможності їх продукції на вітчизняному ринку.

Аналіз конкурентних переваг виробників молочної продукції, яка представлена на ринку міста Житомира показав, що основними перевагами ТОВ «Молочар» є великі обсяги виробництва та використання у виробництві молочної продукції тільки натуральної сировини [32; 34; 35].

Перевагою ТОВ «Органік мілк» є власна сировинна база. Перевагами ПАТ «Житомирський маслозавод» - одного із найбільших підприємств молочної

промисловості галузі регіону є використання у виробництві найсучасніших технологій, власна сировинна база та постійне оновлювання асортименту.

Відповідно по добудованої на основі ринкових часток конкурентній карті ринку молочної продукції м. Житомир, представленій в табл. 2.5, лідуюче положення на ринку має ПАТ «Житомирський маслозавод», а позицію із сильною конкурентною позицією займає ТОВ «Молочар».

Таблиця 2.5

Матриця формування конкурентної карти молочної продукції м. Житомир

Темпи приросту ринкової частки Ті			Класифікаційні групи за ринковою часткою ринку Ді			
			I	II	III	IV
			Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабою конкурентною позицією	Аутсайдери ринку
			(Дср+δ2; Дmax)	(Дср; Дср +δ2)	(Дср-δ1; Дср)	(Дmin; Дср-δ1)
I	З швидко ростучою конкурентною позицією	(Тср+δ2; Tmax)	ПАТ «Житомирський маслозавод»	ТОВ «Молочар»		
II	З конкурентною позицією, що покращується	(Тср; Тср +δ2)		ТОВ «Галіївський маслозавод»		
III	З конкурентною позицією, що погіршується	(Тср-δ1; Тср)			ТОВ «Органік мілк»	
IV	З конкурентною позицією, що швидко погіршується	(Tmin; Тср-δ1)				

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За результатам дослідження ТОВ «Молочар» швидко нарощує темпи виробництва і знаходиться в квадраті з швидко ростучою конкурентною позицією.

Оцінка конкурентоспроможності молочної продукції по основним споживчим показника представлено в табл. 2.6 показала, що продукція ТОВ «Молочар» переважає виробників, проте уступає продукції ТОВ «Органік мілк» за смаком та консистенцією. Оцінка та коефіцієнт вагомості були надані відділом маркетингу підприємства ТОВ «Молочар».

Таблиця 2.6

Споживчі характеристики молочної продукції

Показник	Коефіцієнт вагомості	ПАТ «Житомирський маслозавод»		ТОВ «Молочар»		ТОВ «Галіївський маслозавод»		ТОВ «Органік мілк»	
		оцінка	значення	оцінка	значення	оцінка	значення	оцінка	значення
Смак	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2	5	1,5
Запах	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Жирність	0,2	3	0,6	5	1,0	3	0,6	5	1,0
Консистенція	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Натуральність /термін придатності	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Ціна	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,8	2	0,4
Разом	1	25	4,0	26	4,2	24	4,0	25	4,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Оцінка маркетингових характеристик молочної продукції представлена в табл. 2.7, показала, що перевагами ТОВ «Молочар» є упаковка та фасування. Слабою стороною є недостатня рекламна діяльність.

Таблиця 2.7

Маркетингові характеристики молочної продукції

Показник	Коефіцієнт вагомості	ПАТ «Житомирський маслозавод»		ТОВ «Молочар»		ТОВ «Галіївський маслозавод»		ТОВ «Органік мілк»	
		оцінка	значення	оцінка	значення	оцінка	значення	оцінка	значення
Імідж виробника	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Матеріал упаковки	0,20	4	0,8	5	1,0	4	0,8	3	0,6
Дизайн упаковки	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	3	0,45
Фасування	0,25	4	1,0	5	1,25	4	1,0	3	0,75
Рекламна діяльність	0,1	5	0,5	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Стимулювання збуту	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Разом	1	28	4,55	27	4,65	26	4,25	19	3,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Оцінка асортименту молочної продукції представлена в табл. 2.8, показала, що на ринку м. Житомир ТОВ «Молочар» має самий широкий асортимент. В той же час порівняння асортименту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод»,

представленим в інших регіонах країни, показує, що у ТОВ «Молочар» є потенціал для розширення свого асортименту.

Таблиця 2.8

Оцінка асортименту молочної продукції

Показник	Коефіцієнт вагомості	ПАТ «Житомирський маслозавод»		ТОВ «Молочар»		ТОВ «Галіївський маслозавод»		ТОВ «Органік мілк»	
		оцінка	значення	оцінка	значення	оцінка	значення	оцінка	значення
Ширина	0,2	4	0,8	5	1,0	3	0,6	4	0,8
Глибина	0,25	3	0,75	4	1,0	2	0,5	3	0,75
Насиченість	0,25	4	1,0	4	1,0	2	0,5	1	0,25
Гармонічність	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Оновлення	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1,0	3	0,6
Разом	1	20	4,1	22	4,55	17	3,35	16	3,15

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Розрахунок інтегрального показники асортименту продукції представлено в табл. 2.9 показав, що ТОВ «Молочар» займає перше місце в рейтингу виробників молочної продукції, представленої на ринку м. Житомир.

Таблиця 2.9

Інтегральний показник конкурентоспроможності асортименту молочної продукції

Показник	ПАТ «Житомирський маслозавод»	ТОВ «Молочар»	ТОВ «Галіївський маслозавод»	ТОВ «Органік мілк»
Споживчі характеристики	4,0	4,2	4,0	4,2
Маркетингові характеристики	4,55	4,65	4,25	3,1
Зведений показник оцінки асортименту	4,1	4,55	3,35	3,15
Інтегральний показник	4,22	4,47	3,87	3,48
Рейтинг	2	1	3	4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Таким чином, підводячи підсумки можна стверджувати, що продукцію двох вітчизняних підприємств ПАТ «Житомирський маслозавод» та ТОВ «Молочар» можна вважати конкурентоспроможною на ринку м. Житомира, а отже дану можна запропонувати для виходу на міжнародні ринки, точніше ринок Республіки Молдови. Зважаючи на те, що продукція даних підприємств вже вдало експортується в інші країни.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ЗАБЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

З’ясувавши, що вітчизняні товаровиробники молочної продукції випускають широкий асортимент конкурентоспроможної продукції та те, що вимоги національних стандартів в сфері молока та молочної продукції ДСТУ 8552:2015 та ISO 5538:2004 гармонізовані із міжнародними стандартами, які використовує Республіка Молдова, то можна розглянути можливість експорту продукції вітчизняного товаровиробника в цю країну [27].

Ринок молочної продукції в Республіці Молдові має низку особливостей, що ускладнює його розвиток. Останнє десятиріччя характеризується суттєвим зменшенням поголів'я корів, що в першу чергу пов’язано із зменшенням чисельності населення сільській місцевості, рис. 3.1.

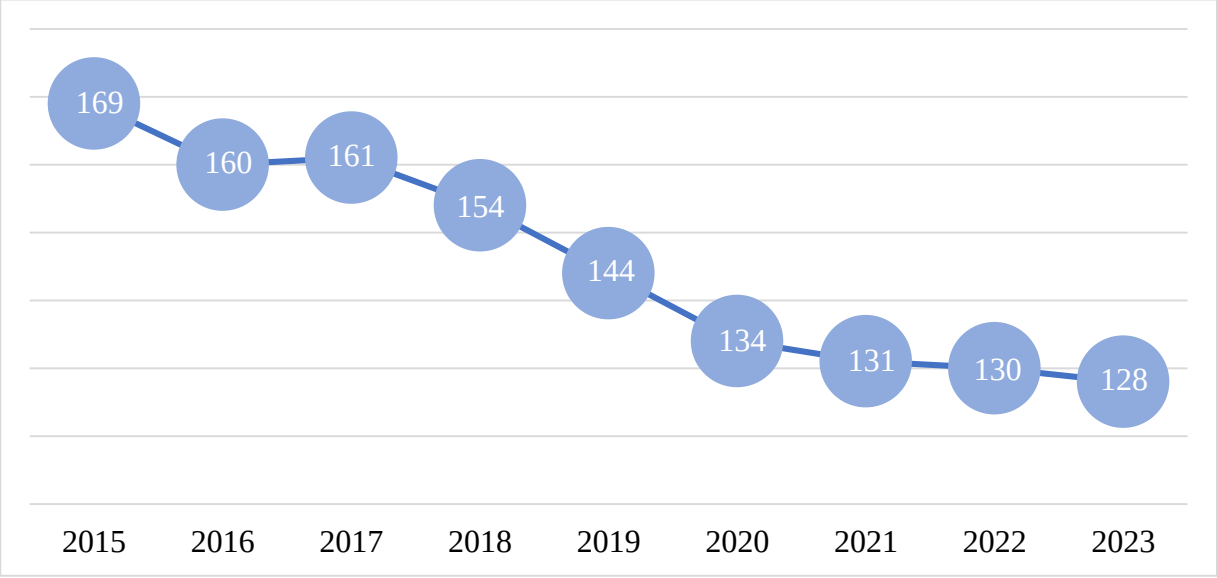

Рис. 3.1. Динаміка поголів'я корів у Республіці Молдова, 2015-2023 рр., тис. голів

Джерело: складено автором на основі [31]

Структура асортименту молочних продуктів, виготовлених в Республіці Молдові у 2021-2023 рр., представлено в Додатку Е. У 2023 р. молочні компанії в Молдові виробили 111 тисяч тонн продукції, зростання на 7,2 тис. тонн порівняно з 2021 р. Найбільше збільшилося виробництво вершкового масла – на 14,7%,

виробництво сирів – на 11,9%, виробництво молока та вершків – на 10,8%. Також були виготовлені з 8,1% більше продуктів із молока та на 5% більше морозива. Тільки кількість сироватки, виробленої знизилася з 11% у період між 2021 та 2023 роком.

У період 2021-2023 рр. Молдова імпортувала 87,6 тис. тонн молочних продуктів. Майже половина з них, це молоко – 48%, далі йдуть сири – 14%, молочний концентрат/порошок – 11% та молочні продукти – 8%, та йогурти – 7%, рис 3.2.

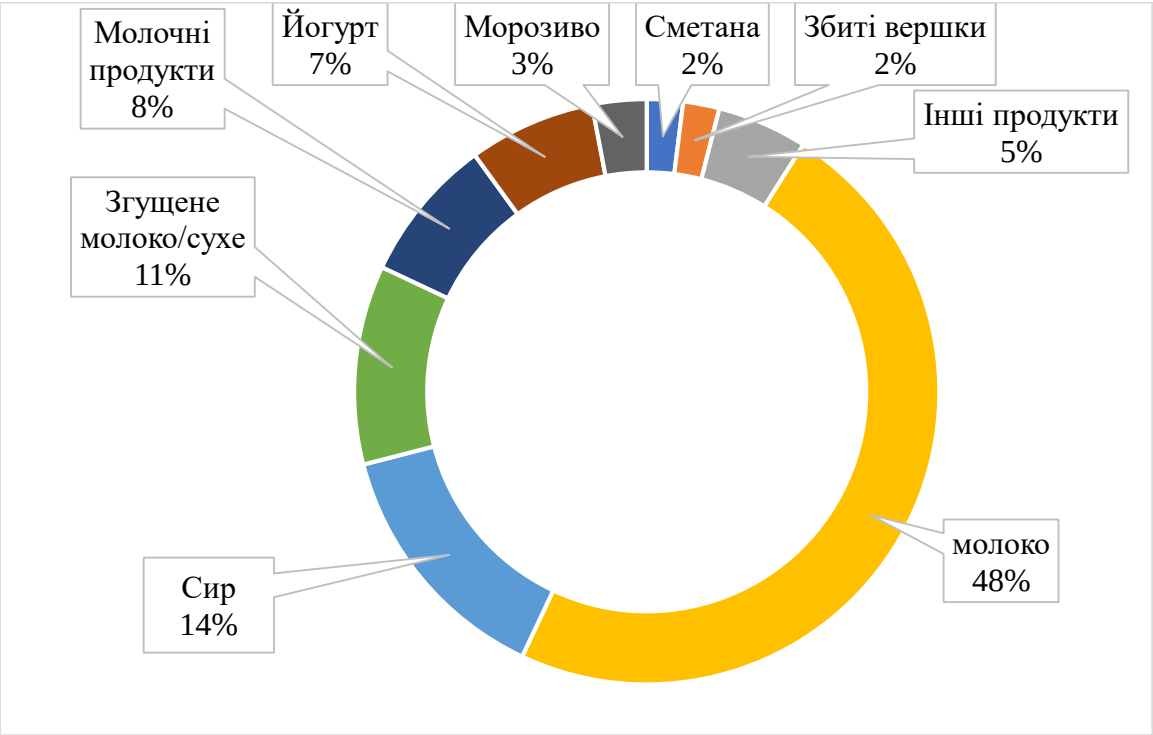

Рис. 3.2. Структура кількісного імпорту молочних продуктів у Республіці Молдові за основним групам продукції, 2023 р., %

Джерело: складено автором на основі [31; 32; 44]

Структура імпорту молочних продуктів в Республіці Молдова за основним країнам походження, представлено на рис. 3.3.

З огляду на дані рис. 3.2. та 3.3. видно, що найбільшим експортером молочної продукції в Республіку Молдову наразі виступає Україна (44%) і ринок йогуртів складає значний відсоток (7%), тому проаналізуємо споживчі характеристики йогуртів, що представлені на ринку даної Республіки і порівняємо їх із показниками ТОВ «Молочар», табл. 3.1.

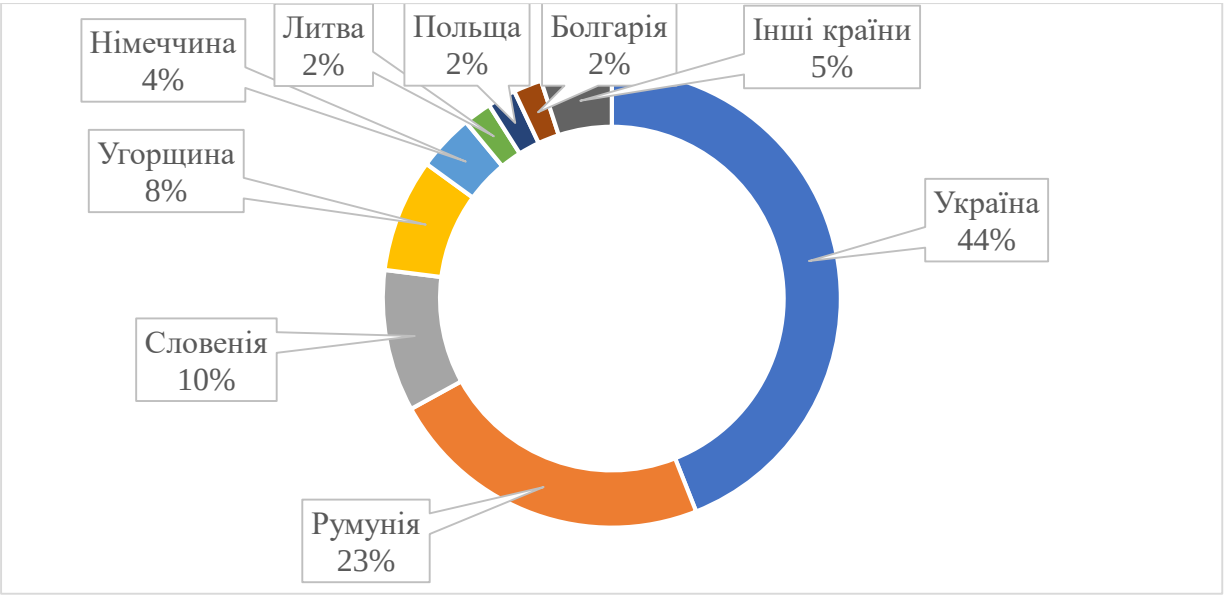

Рис. 3.3. Структура імпорту молочних продуктів в Республіці Молдова за основним країнам походження у 2023 р. %

Джерело: складено автором на основі [27; 31; 45]

З огляду на проведене дослідження варто відмітити, що продукція ТОВ «Молочар» дещо поступається аналогічній продукції найбільших країн-конкурентів, проте з усуненням деяких недоліків може стати гідним конкурентом іншим торговим маркам.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика споживчих параметрів йогуртів найбільших країн-експортерів Республіки Молдови

Країна	Торгова марка	Ціна, дол. США	Жирність, %	Термін придатності, дня	Вага в упаковці, г	Органічність
Україна	Молокія	1,19	1,6-4%	8	300	4
Румунія	Dammis	1,16	1,5-4%	10	260	5
Словенія	Milram	1,33	1,5-4%	10	320	5
Еталонне значення		1,16	1,5%	10	320	5

Джерело: складено автором на основі [32; 44; 45]

Таким чином, ми бачимо, що ринок Республіки Молдови відкритий до експорту продукції Українського товаровиробника, тому розглянемо можливості ТОВ «Молочар» розширити власну зовнішньоекономічну діяльність.

Збереження та укріплення конкурентних позицій ТОВ «Молочар» на ринку, а також розширення діяльності на ринок Республіки Молдови можливе за допомогою запропонованих напрямів, які представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями підвищення конкурентоспроможності асортименту продукції ТОВ «Молочар» для виходу на ринок Республіки Молдови

Найменування критерія	Коефіцієнт вагомості	Альтернативний варіант				
		Підвищення якості	Розширення асортименту	Впровадження нового обладнання	Пошук нового постачальника сировини	Створення сировинної бази
Збільшення прибутку	0,18	5	5	5	3	5
Витрати	0,16	2	4	2	4	1
Термін окупності	0,14	2	4	3	3	2
Збільшення ринкової частки	0,2	5	5	4	3	3
Підвищення іміджу підприємства	0,14	5	5	5	3	5
Залучення нових покупців	0,18	5	5	3	3	3
Разом	1	4,1	5,7	3,68	3,16	3,18

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Альтернативними варіантами підвищення конкурентоспроможності продукції для виходу на ринок Республіки Молдови є: підвищення якості, розширення асортименту продукції, впровадження нового обладнання, пошук нового постачальника сировини та створення власної сировинної бази. Дослідивши обсяги експорту продукції в Республіку Молдову для ТОВ «Молочар» було обрано розширення асортименту та впровадження нового обладнання з пакування продукції з метою підвищення термінів її придатності та у відповідності до європейських стандартів пакування.

З метою підвищення конкурентоспроможності асортименту продукції ТОВ «Молочар» запропоновано декілька варіантів його розширення, які представлено в табл. 3.3. Таким чином, до розгляду варто прийняти: виробництво глазурованих сирків, сиру «Сулугуні», збагачений біойогуртів, аеризованих сирних десертів,

кисломолочного напою «Тан», сирного крему, сиру зернистого. В результаті багатокритеріального оцінювання обрано третій варіант – виробництво та вихід на ринок Республіки Молдови з збагаченими біойогуртами.

Таблиця 3.3

Оцінка альтернативних варіантів розширення асортименту продукції ТОВ «Молочар» для виходу на ринок Республіки Молдови

Найменування критерія	Коефіцієнт значимості	Альтернативний варіант						
		Глазуровані сирки	Сир «Сулугуні»	Біойогурти	Сирний десерт	Напій «Тан»	Сирний крем	Сир зернистий
Зростання попиту на продукцію	0,3	5	4	5	5	5	4	5
Збільшення прибутку	0,2	5	4	5	5	4	4	5
Витрати на виробництво	0,15	2	4	4	3	4	4	3
Термін реалізації	0,15	4	5	5	4	5	5	4
Розширення ринку збуту	0,1	5	4	5	5	4	4	5
Наявність обладнання	0,1	3	4	5	4	4	5	3
Разом	1	4,2	4,15	4,85	4,45	4,45	4,25	4,35

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Збагачений біойогурт – це натуральний продукт, який не проходить термічну обробку, та збагачений корисними біфідобактеріями, лактобактеріями та вітамінами. Він є продуктом функціонального харчування та здорового способу життя. В проекті передбачається виробництво біойогуртів у новій упаковці Lean Pack, яка є популярною та інноваційною у всьому світі.

Для реалізації проекту необхідно придбати упаковочне обладнання – автомат EL1 для фасування в пакети Lean Pack фірми Ecolean, загальною вартістю 910 тис. грн. Коши підприємство зможе залучити від його власників у вигляді додатково вкладеного капіталу у рівних частках. При розрахунку ефективності інвестиційного проекту ставку дисконту будемо брати на рівні середньозваженого банківського відсотку - 18%. Вихідні дані за проектом наведено в табл. 3.4.

Здійснимо розрахунок показників ефективності за пропонованим проектом придбання поковочного обладнання.

NPV_1 = 1239,68 – 910= 329,68 тис. грн. Так як $NPV_1 > 0$, то проект придбання поковочного обладнання вважається ефективним.

Таблиця 3.4

Вхідні дані за проектом придбання поковочного обладнання

Показник	Період реалізації проекту, рік			
	2025	2026	2027	2028
Сума інвестицій, тис. грн.	910	-	-	-
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	-	610,14	678,06	712,45
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-	91	91	91
Ставка дисконту, 18 %	1	0,847	0,718	0,609
Грошові потоки, тис. грн.	-	2329	2635	2826
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	-	439,71	421,51	378,46
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту NPV_1, тис. грн.	-	439,71	861,22	1239,68
Ставка дисконту, 28%	1	0,781	0,610	0,477
Дисконтовані грошові потоки за ставкою 28%	-	405,44	358,11	140,43
Дисконтовані вигоди NPV_2, тис. грн.	-	405,44	763,55	903,98
Дисконтовані витрати, тис. грн.	910	х	х	х

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Розраховуємо індекс рентабельності пропонованого проекту придбання поковочного обладнання (IP) = 1239,68/910 = 1,36. Так як розрахований показник індексу рентабельності проекту IP > 0, то проект придбання поковочного обладнання вважається ефективним, і може бути запропонований до розгляду.

Також в теорії і практиці інвестування розраховують інвестиційну очікувану привабливість проекту (IRR), під якою як правило розуміють максимально прийнятну суму витрат за проектом. Потрібно знайти таке значення ставки дисконту, при якому IRR буде від'ємним. В нашому випадку – це 28%.

IRR = 903,98 – 910 = -6,02 тис. грн. Враховуючи те, що IRR = 28%, що в свою чергу є більше, ніж 18% - ставка дисконту, то запропонований проект придбання поковочного обладнання вважається ефективним і таким, що вартий уваги.

Ще одним важливим показником проекту, за яким приймається рішення щодо його ухвалення – це термін його окупності.

Розрахуємо термін окупності запропонованого нами проекту (ТО) = 910/(1239,68/3) = 2,20, відповідно 2 роки і 4 місяці.

Беручи до уваги, що показники за проектом розраховано для 4 років, а його окупність досягається за два роки і два місяці, то за даним критерієм проект також можна вважати ефективним. Узагальнимо отримані показники за проектом придбання поковочного обладнання, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники ефективності проекту придбання поковочного обладнання

Показник	Результат
1	2
Сума витрат за проектом, тис. грн.	910
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	1239,68
Чиста приведена вартість проекту (NPV_1), тис. грн.	329,68
Термін окупності (ТО), років і місяців	2 рокі і 4 місяці
Індекс рентабельності (ІР)	1,36
Очікувана внутрішня привабливість проекту (IRR), тис. грн.	-6,02

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Дану упаковку буде використано для пакування біойогуртів різних видів, з якими продукція підприємства стане більш конкурентоспроможною на внутрішньому ринку та наддасть їй конкурентну перевагу для виходу на ринок Республіки Молдова.

Розрахунок ціни п'яти запропонованих видів біойогуртів представлений у табл. 3.6. Ціна на різні види біойогуртів варіюється в межах від 37,18 до 41,80 грн. за півлітра. Згідно з проектом продажів першого випуску ТОВ «Молочар» за три роки реалізації проекту може складати 1239,68 тис. грн. Згідно з фінансовим планом передбаченого проекту період окупності складає два роки і чотири місяці.

Таблиця 3.6

Розрахунок собівартості біойогуртів в перший рік реалізації проекту, грн.

Показник	1 вид зі злаками	2 вид з медом та злаками	3 вид з чорносливом та мюслі	4 вид з курагою та мюслі	5 вид з персиком та мюслі
1	2	3	4	5	6
Сировина та матеріали	28776	34050	35370	34512	35988
Допоміжні матеріали	13143	13143	13143	13143	13143
Електроенергія	1107,7	1107,7	1107,7	1107,7	1107,7
Теплоенергія	2210,08	2210,08	2210,08	2210,08	2210,08
Вода	368,92	368,92	368,92	368,92	368,92
Заробітна плата виробничих працівників	3288	3288	3288	3288	3288

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6
Відрахування на соціальні заходи	723,36	723,36	723,36	723,36	723,36
Інші операційні витрати	4055	4055	4055	4055	4055
Собівартість 1 т	54040,14	58946,06	60265,43	59408,06	60884,06
Адміністративні витрати	1314	1314	1314	1314	1314
Операційні витрати	55354,14	60260,06	61579,43	60772,06	62198,06
Операційний прибуток, 12%	6642,50	7231,21	7389,53	7286,65	7463,77
Оптова ціна	61996,64	67491,27	68968,96	68058,71	69661,83
ПДВ	12399,33	13498,25	13793,79	13611,74	13932,37
Відпускна ціна реалізації 1 т	74395,97	80989,52	82762,75	81670,45	83594,20
Собівартість 1 шт по 0,5 л.	37,18	40,49	41,38	40,84	41,80

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Таким чином, реалізація запропонованого проекту по виробництву біойогуртів в упаковці Lean Pack дозволить ТОВ «Молочар» випускати нову продукцію високої якості, тим самим задовольняючи зростаючі потреби покупців, розширюючи асортимент, що дасть можливість зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку України, а також вийти і закріпитися з цією продукцією на ринку Республіки Молдови. Кожному виробнику необхідно прагнути до підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, для того щоб вона відповідала вимогам, очікуванням і запитам споживачів по всім параметрам і критеріям. Це забезпечить стійке фінансове становище підприємства, можливість зайняти відповідні позиції на ринку країни та на міжнародних ринках, утримання конкурентних переваг, забезпечить стабільний ріст об'ємів продажу й прибутку.

Узагальнюючи проведене дослідження варто відмітити, що вітчизняним молокопереробним підприємствам, які планують просувати продукцію на міжнародні ринки варто власні стратегії спрямовувати як в середину підприємства, тобто працювати над покращенням якості та асортименту, та зниженням витрат, так і спрямовувати зусилля на подолання бар’єрів виходу на ринки бажаних країн, можливо навіть налагоджуючи зв’язки із дистриб’юторськими мережами інших країн. Ще одним напрямком експансії на нові міжнародні ринки може стати створення альянсів між вітчизняними виробниками молочної продукції з метою об’єднання товарної пропозиції для формування вдалого загального продуктового портфеля товарів з урахуванням особливостей споживання в інших країнах.

ВИСНОВКИ

1.В процесі дослідження встановлено, що під міжнародною конкурентоспроможністю розуміють володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта змагання на світовому ринку. Носіями цих властивостей, тобто конкурентних переваг можуть бути різні види продукції, організації та підприємства, які ведуть конкурентну боротьбу за лідерство в різних сферах міжнародних економічних відносин. Відповідно до цього сучасні міжнародні конкурентні відносини здійснюються на 3-х рівнях:

- рівень економіки країн, груп країн та окремих регіонів;

- рівень конкурентоспроможності галузей, галузевих об'єднань підприємств та окремих підприємств;

- рівень конкурентоспроможності конкретних видів продукції, виробництв, підприємств.

2. Для досягнення конкурентоспроможності підприємством можуть бути використані різні міжнародні конкурентні стратегії. Серед найбільш відомих нами виділено: модель п’яти сил М. Портера, модель внутрішньої ефективності, концепція динамічних властивостей та стратегію айкідо. В той же час нами зауважено, що універсальної конкурентної стратегії немає. Тільки стратегія, погоджена з умовами конкретної політики держави, галузі промисловості, навичками та капіталом, якими володіє конкретне підприємство може принести успіх.

3. Процес досягнення та утримання міжнародної конкурентної переваги складний, і часто в менеджменті організації розглядається через призму індивідуальності та специфіки підприємства, його цілей, місії, завдань, ринків, місця розташування, масштабності. Позицію підприємства на ринку визначає конкурентна перевага. Під конкурентною перевагою розуміється здатність підприємства діяти в одному або кількох напрямках, у яких конкуренти не хочуть або не мають можливості відповідати рівням створюваної нею цінності та витрат.

4. З метою комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства та визначення іміджу компанії на світовому ринку варто використати чотирьох рівневу систему показників, яка включає показники зовнішнього формування, показники якості, економічні показники та показники внутрішнього формування та популярності, яка дає можливість шляхом порівняння встановити конкурентні переваги підприємства або «вузькі місця» з метою їх усунення.

5. З ціллю повного розкриття теми дослідження було обрано ТОВ «Молочар», ТМ Молокія, яке є успішним виробником масло-молочної продукції, яка завоювала відмінну репутацію за 15 останніх років господарювання на ринку Житомирської, Рівненської та Вінницької областей. Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру. Після реконструкції власних виробничих потужностей та ребрендингу у 2013 р. продукція підприємства набуло надзвичайної популярності, як в Україна. Так і за кордоном. Продукція підприємства сьогодні успішно експортується в Азербайджан, Бангладеш, Вірменію, Грузію, Німеччину, Ізраїль, Філіппіни та Туркменістан. Обсяги виробництва цільномолочної продукції ТОВ «Молочар» у 2023 р. досяг майже 20 тис. т., що складає 31,3% від загального обсягу виробництва молока і підтверджує те, що підприємство займає одні із лідуючих показників виробництва у молочній галузі Житомирської області. Проаналізувавши фінансово-економічний стан підприємства нами встановлено, що обсяги реалізації продукції у вартісному еквіваленті збільшилися на 94542 тис. грн., при збільшенні собівартості реалізованої продукції на 82840 тис. грн. Незважаючи на військовий стан, за рахунок того, що підприємство віднесено до критичної інфраструктури воно не зупиняло свою діяльність, і навпаки у 2023 р. наростило обсяги господарювання, обсяги необоротних активів – на 2109 тис. грн., а оборотних – на 37356 тис. грн.

6. Оцінивши рівень конкурентоспроможності продукції вітчизняних молокопереробних підприємств та можливості їх виходу на міжнародні ринки нами було встановлено, що перевагами ТОВ «Молочар» є упаковка та фасування. Слабою стороною є недостатня рекламна діяльність. В той же час ТОВ «Молочар»

має самий широкий асортимент, що говорить про існуючий потенціал для розширення свого асортименту та діяльності за межі країни. Проведений аналіз дав можливість встановити, що продукцію двох вітчизняних підприємств ПАТ «Житомирський маслозавод» та ТОВ «Молочар» можна вважати конкурентоспроможною на ринку м. Житомира, а отже дану можна запропонувати для виходу на міжнародні ринки, точніше ринок Республіки Молдови. Зважаючи на те, що продукція даних підприємств вже вдало експортується в інші країни.

З'ясувавши, що вітчизняні товаровиробники молочної продукції випускають широкий асортимент конкурентоспроможної продукції та те, що вимоги національних стандартів в сфері молока та молочної продукції ДСТУ 8552:2015 та ISO 5538:2004 гармонізовані із міжнародними стандартами, які використовує Республіка Молдова, то можна розглянути можливість експорту продукції вітчизняного товаровиробника в цю країну.

7.Визначивши, що завоювання конкретних переваг на ринку Республіки Молдова ТОВ «Молочар» може за рахунок: підвищення якості, розширення асортименту продукції, впровадження нового обладнання. Нами було запропоновано розширити асортимент біойогуртів та фасувати його у пакети Lean Pack. Таким чином, підприємству потрібно придбати фасувальний апарат фірми Ecolean, загальною вартістю 910 тис. грн. за рахунок коштів власників, які можуть бути залучені у вигляді додатково вкладеного капіталу у рівних частках. Розрахунок ефективності проекту показав, що проект є прибутковим з терміном окупності 2 роки і 2 місяці.Таким чином, реалізація запропонованого проекту по виробництву біойогуртів в упаковці Lean Pack дозволить ТОВ «Молочар» випускати нову продукцію високої якості, тим самим задовольняючи зростаючі потреби покупців, розширюючи асортимент, що дасть можливість зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку України, а також вийти і закріпитися з цією продукцією на ринку Республіки Молдови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Блонська В.І., Депа Н.Т. *Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції*. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 20.15, С.115-120.

2. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf

3. Богацька Н.М., Цинкобур Д.Р. *Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.* Молодий вчений. 2017. No 4. С. 599–603.

4. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/75.pdf

5. Бондаренко С.М., Лісовський М.Ю. *Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств.* URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/11.pdf

6. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf

7. Власенко В.В., Порфіренко В.І. Суть та види конкурентних переваг підприємства. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/21.pdf

8. Гончарук Т.І. *Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. Вісник Української академії банківської справи*. 2016. № 2. С. 3–10.

9. Горбаль Н.І., Шандрівська О.Є. *Фактори впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства.* Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2003. № 494. С. 183–190.

10. Гуменюк В.С. Поняття конкурентних переваг підприємства. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27519/6660.pdf?sequence=3

11. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: http://ukrstat.gov.ua

12. Дзеніс О.О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.global-national.in.ua/archive/21-2018/54.pdf

13. Діденко Є.О., Журавський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590

14. Закревська Л. *Оцінка конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості*. Економіка: проблеми теорії та практики. 2004. Вип. 195. Т. 2. С. 503–514.

15. Зробок О.О., Глущенко Я.І. Сутність механізму міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/7.pdf

16. Ільченко В.Ю., Малахова Ю. А., Краковецька А. О. *Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства*. Danish Scientific Journal. 2020. No 42. Ч. 3. С. 39-43.

17. Камарчук І. М., Шопський Ф. І., Шевченко О. В. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1083/1024

18. Касич А. О., Глущенко Д. О. *Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства*. Економіка та держава. 2016. No 11. С. 65-70.

19. Касич А., Асцатря А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859/824

20. Коваленко Н.В., Мізюк С.Г. *Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг*. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 2(13). С. 26-30.

21. Ковальчук Т.Г., Загарій В.К. Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3404/3332

22. Коляденко С. В., Стратій А.М. *Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.* Інвестиції: практика та досвід. 2019. No 22. С. 17-23.

23. Кондратюк О.І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості як механізм їх ефективного розвитку. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/31_2018/13.pdf

24. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с

25. Куницька-Іляш М. В., Березівський Я. П. *Концептуально-методичні підходи до ідентифікації типологічних та логічно-структурних характеристик пріоритетних галузей національної економіки.* Бізнес Інформ. 2021. No 4. С. 17-23.

26. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання в глобальній економці. Київ : Либідь, 2002. 703 с

27. Молдова – лідер із закупівель української молочки. URL: https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/moldova-lider-iz-zakupivel-ukrajinskoji-molochki

28. Онегіна В. М., Антощенкова В. В. Новітні чинники конкурентоспроможності продукції на світовому ринку молока. Економічні читання : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : ХНАУ, 2021. С. 120–123.

29. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.

30. Піддубний І.О., Піддубна Л.І., Шестакова О.А. Експортний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія. Харків: ФОП Чальцев О.В., 2017. 257 с.

31. Раковчена Р., Герасимова О. Аналіз ринку молочних продуктів в Республіці Молдова. URL: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/219-223_13.pdf

32. Румянцев Р.Є. Аналіз ринку молочних продуктів в Україні. Європейські перспективи. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2023_5_6

33. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2003. 186 с.

34. Спілка молочних підприємств України: веб-сайт. URL: http://www.molsouz.org.ua/.

35. Тивончук С. В., Тивончук Я. О., Павлоцька Т. П. *Розвиток ринку виробництва молока в Україні в контексті євроінтеграційних процесів*. Економіка АПК. 2017. No 4. С. 25–31.

36. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства. Перспективні напрямки наукової думки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ΛΌГОΣ» / відп. за випуск Голденблат М.А. ГО «Європейська наукова платформа». Обухів: Друкарня «Друкарик» (ФОП Гуляєва В.М.), 2018. Т.3. С.66-70.

37. ТОП-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні. 2023. Agravery. URL: https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-virobnikiv-molocnoi-produkcii-v-ukraini.

38. Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Молдовою. URL: https://moldova.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/137-ukrainsko-moldovskoje-torgovo-ekonomicheskoje-sotrudnichestvo

39. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство-регіон: монографія / за ред. Ю. Г. Козака. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 173 с.

40. Харченко Т.Б. *Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки*. Актуальні питання економіки. 2013. № 2. С. 70–75.

41. Швед Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf

42. Шевченко А.В., Табачук Н.О. Сучасний стан ринку молочної промисловості та забезпечення її якості в умовах євроінтеграції України. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2022ua/20.pdf

43. Юрчишина Л. І., Тарасенко В. А. *Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку*. Економічний вісник. 2019. No 3. С. 135-145.

44. Borawski P., Dunn J., Harper J., & Pawlewicz A. *The intra-european union trade of milk and dairy products. Acta Scientiarum Polonorum.* Oeconomia. 2023. Vol. 18, №2. P. 13–23.

45. Borawski, P.; Pawlewicz, A.; Parzonko, A.; Harper, J.K.; Holden, L. Factors Shaping Cow's Milk Production in the EU. Sustainability. 2022. Vol. 12. P. 420

46. IFCN Dairy: веб-сайт. URL: https://ifcndairy.org/

47. National Milk Producers Federation. Dairy Market Report. URL: https://www.nmpf.org/2021-nmpf-annual-report

48. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 2000. 426 p.